



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Henkilöstöravintolan leipäpöydän kehittäminen, case: Yritys X

Erikkilä, Juuli  
Eräkare, Salla

2017 Laurea



**LAUREA** Laurea-ammattikorkeakoulu  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

## Henkilöstöravintolan leipäpöydän kehittäminen, case: Yritys X

Erikkilä, Juuli & Eräkare, Salla  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2017

Juuli Erikilä &amp; Salla Eräkare

**Henkilöstöravintolan leipäpöydän kehittäminen, case: Yritys X**

Vuosi

2017

Sivumäärä

75

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yritys X:n henkilöstöravintoloiden leipäpöytiä asiakaskokemuksen avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa yritykselle kehitysideoita kuinka leivän arvoa ja sen syöntiä lounaalla voitaisiin nostaa sekä pilotoida kehitysideat kuudessa pilottiravintolassa. Tavoitteena on myös saada parhaimmat käytänteet jatkamaan ravintoloissa uuden konseptin mukaisena projektin jälkeen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy asiakaskokemukseen ja työpaikkaruokailuun. Asiakaskokemuksen teoriassa käsitellään asiakaskokemuksen luomista ja johtamista, asiakaskokemuksen muodostumista, elämyksiä sekä mittaamista. Työpaikkaruokailun teoriassa käsitellään suomalaisten työpaikkaruokailua, sen historiaa ja ravitsemussuosituksia. Lisäksi tutustutaan suomalaisten leipähistoriaan, leipäkulttuuriin sekä vallitseviin trendeihin.

Havainnointi-menetelmää käytettiin leipäpöydän nykytilan analysointiin sekä kehitystoimenpiteiden toteutumisen tutkimiseen. Lomakehaastattelun kohteena olivat pilottiravintoloissa lounaalla käyvät asiakkaat. Haastatteluiden avulla saatiin yksityiskohtaista tietoa asiakaskunnan tottumuksista ja mielipiteistä sekä kartoitettiin mahdollisia kehityskohteita. Aivoriihi-menetelmää käytettiin kehitysideoiden luomiseen.

Kehitysideoita pohdittiin ravintolakohtaisesti ja aihealueittain. Aihealueet valikoituivat pilottiravintoloiden asiakaskunnan haastatteluissa ja havainnoinneissa tutkittujen aiheiden pohjalta. Aihealueita olivat leipäpöydän valikoima, yleisilme, sijainti, levitteet ja makuöljyt, makuparit, uutuustuotteet, markkinointi sekä leivän myynti. Ideoinnissa pohdittiin miten asiakaskokemusta pystyttäisiin parantamaan sekä miten asiakkaat saataisiin palaamaan ja lounaasta pystyttäisiin luomaan heille elämys.

Pilotoinnin aikana tuotetut kehitysideat laitettiin käytäntöön. Pilottiravintoloiden leipäpöytiä muutettiin vaihtamalla pöytien yleisilmettä ja valikoimaa. Leipäpöytien valikoimaa kehitettiin monipuolisemmaksi ja yleisilmettä muutettiin uusilla esillepano-asetelmilla. Osassa pilottiravintoloissa leipäpöydän sijaintia vaihdettiin, jotta sen löytäminen olisi vaivatonta. Ravintoloissa vallitsevat trendit näkyivät kasvislevitteiden sekä makuöljyjen muodossa. Leivän ja ruoan yhdistämiseen toisiinsa käytettiin makupari-ideaa. Uutuustuotteita korostettiin aikaisempaa enemmän. Asiakkaille markkinoitiin leipätuotteita suullisesti sekä tuotekylttien avulla. Leivän myyntiä kokeiltiin niissä pilottiravintoloissa, joissa se oli mahdollista ottaen huomioon käytössä olevan tilan. Opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä ja tuotettuja kehitysideoita voidaan hyödyntää kun lounasravintoloiden leipäpöytiä halutaan kehittää asiakasnäkökulmasta.

Asiasanat: Työpaikkaruokailu, asiakaskokemus, leipätottumukset

Juuli Erikilä & Salla Eräkare

**Development of Staff Restaurants' Bread Selection: Case Company X**

Year	2017	Pages	75
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to develop Company X's staff restaurants' bread selection with the use of customer experience. The purpose was to examine how the consumption of bread and the value of the bread selection could be increased for the customers. The test was piloted in six different restaurants. The second objective was to continue the best policies of the new concept in the pilot restaurants after the project.

The theoretical framework of this study focuses on customer experience and dining at the work place. The Customer Experience Theory has five different segments, the creation of customer experience, customer experience management, the formation of customer experience, different experiences and the measurement of customer experience. The theory on dining at the workplace focuses on workplace dining in Finland, which delves into its history and nutritional guidelines. The theory also clarifies the history of bread in Finland, bread culture and pre-existing trends.

Observation was chosen for both analyzing the current state of the bread selection and for researching the fulfillment of the developed ideas. The people interviewed were individuals, who visited the pilot restaurants. With the help of customer interviews, detailed information was gathered about customers' habits and opinions. Brainstorming was exploited when drawing up the developed ideas.

The developed ideas were pondered specifically for each restaurant and field. The chosen fields were based on the customer interviews and the observation of the bread selection at the pilot restaurants. The selected development ideas were the selection of bread, overview of the bread table, location of the bread table, spreads and flavored oils, flavor combinations, new products, the marketing of the products and bread sales. When creating the ideas, how customer experience could be improved was the focus as to make customers come back again. Another objective was to create positively surprising experiences for the customers.

The developed ideas were tested in the pilot restaurants during the pilot program. Pilot restaurants' bread selections were transformed by changing the overview and the bread assortment. The assortment was made more versatile and the overview was changed with a new display. The location of the bread table was changed in some of the pilot restaurants to make it more effortless for customers to find. Current trends were vegetable spreads and flavored oils in the pilot restaurants. Flavor combinations were used to make the bread go well with the food served. New bread products were emphasized more than before the project. Bread products were marketed to customers by the word-of-mouth marketing and with the help of product signs. Bread sales were tested in the pilot restaurants that had the needed space. The developed ideas and methods in this thesis can be used in developing lunch restaurants' bread selection from the customers' point of view.

**Keywords:** Dining at the workplace, Customer experience, Bread habits

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Palveluiden kehittäminen asiakaskokemuksen avulla .....	8
2.1	Asiakaskokemus .....	8
2.2	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	9
2.3	Elämykset osana asiakaskokemusta .....	10
2.4	Asiakaskokemuksen muodostuminen psykologian näkökulmasta .....	11
2.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	12
3	Suomalaisten leipätottumukset osana työpaikkaruokailua .....	13
3.1	Työpaikkaruokailu .....	14
3.2	Leipä ja suomalainen leipäkulttuuri .....	16
3.2.1	Suomalaisten leipätottumukset .....	17
3.2.2	Vallitsevat trendit .....	18
4	Leipäpöydän kehitysprojekti .....	19
5	Leipäpöydän pilotoinnin esitutkimus .....	22
5.1	Ensimmäisen vaiheen havainnoinnin toteutus ja tulokset .....	24
5.1.1	Ravintola 1 .....	25
5.1.2	Ravintola 2 .....	25
5.1.3	Ravintola 3 .....	26
5.1.4	Ravintola 4 .....	26
5.1.5	Ravintola 5 .....	26
5.1.6	Ravintola 6 .....	27
5.2	Ensimmäisen vaiheen haastattelujen toteutus ja tulokset .....	27
5.2.1	Ravintola 1 .....	29
5.2.2	Ravintola 2 .....	30
5.2.3	Ravintola 3 .....	32
5.2.4	Ravintola 4 .....	34
5.2.5	Ravintola 5 .....	35
5.2.6	Ravintola 6 .....	37
6	Pilotointi .....	39
6.1	Kick-off .....	39
6.2	Havainnointi pilotoinnin aikana .....	42
6.2.1	Ravintola 1 .....	43
6.2.2	Ravintola 2 .....	43
6.2.3	Ravintola 3 .....	44
6.2.4	Ravintola 4 .....	45
6.2.5	Ravintola 5 .....	45
6.2.6	Ravintola 6 .....	46

6.3	Toisen vaiheen haastattelut .....	46
6.3.1	Ravintola 1 .....	47
6.3.2	Ravintola 2 .....	49
6.3.3	Ravintola 3 .....	50
6.3.4	Ravintola 4 .....	52
6.3.5	Ravintola 5 .....	54
6.3.6	Ravintola 6 .....	56
6.4	Kehitysideat .....	57
7	Johtopäätökset .....	62
	Lähteet .....	66
	Kuviot .....	68
	Liitteet .....	69

## 1 Johdanto

Leivän rooli lounasravintoloissa on nykypäivänä aliarvostettu. Leivän terveellisyyttä saatetaan myös kyseenalaistaa erilaisten trendien valossa. Terveiden ja tuoreiden tärkeys on korostunut entisestään kun tarkastellaan leivänkulutusta. Valikoimat koetaan usein ei niin houkuttelevina. Kuluttajille ei ole esillä sen erityisempää viestintää tai tuotetietoja liittyen tarjolla olevaan leipävalikoimaan. Ravintoloissa ei ole myöskään selkeitä opasteita esimerkiksi leipäpöydän sijainnista.

Opinnäytetyön taustalla on yritys X:n leipäpöydän kehitysprojekti, joka alkoi tammikuussa 2017 jatkuen syksyyn 2017. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yritys X:n leipäpöytiä asiakaskokemuksen avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa yritykselle kehitysideoita kuinka leivän arvoa ja sen syöntiä lounaalla voitaisiin nostaa sekä pilotoida eli testata kehitysideat. Tavoitteeseen päästään nykytila-analyysin, pilotoinnin ja kehitystoimenpiteiden avulla. Tavoitteena on myös saada parhaimmat käytänteet jatkumaan ravintoloissa uuden konseptin mukaisena projektin jälkeen.

Opinnäytetyön tietoperustassa käydään läpi asiakaskokemusta sekä lounasruokailua työpaikalla. Asiakaskokemuksen teoriassa käydään läpi yleisesti asiakaskokemuksen käsitettä, asiakaskokemuksen luomista ja asiakaskokemuksen johtamista. Teoriassa käsitellään myös asiakaskokemuksen muodostumista sekä asiakaskokemuksen mittaamista. Asiakaskokemuksen teoriaa hyödynnetään lounasruokailun kehitystoimenpiteiden tekemisessä. Työpaikkaruokailun teoriassa käydään läpi joukkoruokailun historiaa, suomalaisten työruokailutottumuksia sekä lounasruokailun ravitsemussuosituksia. Lopuksi tutustutaan leipään, suomalaisten leipähistoriaan, leipäkulttuuriin ja kulutustottumuksiin sekä vallitseviin trendeihin. Työpaikkaruokailun teorian avulla hahmotetaan suomalaisten lounas- ja leipätottumuksia sekä hyödynnetään valitsevia trendejä kehitystoimenpiteiden luomisessa.

Opinnäytetyön menetelmäteoria sisältää havainnoinnin, haastattelun ja brainstormingin teorian. Havainnointia käytettiin nykytilan analysointiin sekä kehitystoimenpiteiden toteutumisen tutkimiseen. Haastattelun avulla saatiin yksityiskohtaista tietoa asiakaskunnan tottumuksista ja mielipiteistä. Brainstorming soveltui parhaiten kehitysideoiden luomiseen haastatteluiden tulosten pohjalta.

Opinnäytetyön rakenne koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään opinnäytetyön tietoperustan ensimmäinen osa, asiakaskokemuksen teoria. Toisessa luvussa käydään läpi tietoperustan toinen osa, työpaikkaruokailun teoria. Kolmannessa luvussa esitellään opinnäytetyön hankkeen kuvaus. Neljännessä luvussa käsitellään pilotoinnin esitutkimuksen menetelmäteoriaa ja kerrotaan miten valittuja menetelmiä hyödynnettiin käytännössä ja mitä

tuloksia tutkimuksista saatiin. Viidennessä luvussa käsitellään esitutkimuksen jälkeistä pilotoitinvaihetta. Kerrotaan miten pilotointi suoritettiin ja mitä tehtäviä ravintoloilla ja opinnäytetyöntekijöillä oli sen aikana. Luvussa käydään läpi ennen pilotointia järjestetty Kick-off ja workshop, pilotoinnin aikana tehtyjen havainnointien tulokset sekä pilotoinnin jälkeisten haastattelujen tulokset sekä kehitysideat. Kuudennessa luvussa esitellään opinnäytetyön johtopäätökset.

## 2 Palveluiden kehittäminen asiakaskokemuksen avulla

Tässä luvussa keskitytään opinnäytetyön teoriapohjan ensimmäiseen osaan. Luvussa määritellään asiakaskokemus ja kuinka se muodostuu. Tekstissä tutustutaan elämyksiin ja asiakaskokemuksen johtamiseen. Lopuksi käydään läpi kuinka asiakaskokemusta voidaan mitata ja miksi se on tärkeää yritykselle.

### 2.1 Asiakaskokemus

Termi customer experience eli asiakaskokemus perustuu kokemusten tuomiseen jokapäiväisiin asioihin palvelusektorilla, kuten pesulaan tai autokorjaamoon. Palvelun ostaminen koostuu kokoelmasta aineettomia toimintoja, jotka tehdään asiakkaan puolesta. Ero kokemuksen ostamisessa on, että asiakas maksaa viettääkseen aikaa ja nauttiakseen yrityksen järjestämistä ikimuistoisista tapahtumista palvelun aikana. Asiakkaaseen pyritään luomaan yhteys henkilökohtaisella tavalla. (Pine & Gilmore 2011, 3.)

Asiakaskokemus tarkoittaa tietynlaista tunnetta ja kokemusta, jolla saadaan asiakas palaamaan uudelleen ja kertomaan muille kokemastaan positiivisesta toiminnasta. Siihen vaikuttaa asiakkaan oma odotusarvo, joka on subjektiivinen. Tämän vuoksi palvelua tarjoavan organisaation on mahdotonta tiedostaa, mitkä seikat vaikuttavat milloin eniten kokemukseen. Sen sijaan voidaan valita, minkälaisia kokemuksia pyritään tuottamaan. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Positiivinen asiakaskokemus muodostuu kun asiakasta kuunnellaan, huomioidaan, pyritään ymmärtämään ja häneen pidetään yhteyttä sekä vastataan hänen esittämiin kysymyksiin. Tämä tarkoittaa, että tehdyistä lupauksista pidetään kiinni ja palvelu pidetään korkealaatuisena. Palveluntarjoajien yksilöiden ja yksiköiden oman toiminnan vaikutus asiakaskokemuksen syntymiseen on ymmärrettävä. Tarvitaan läpinäkyvyyttä, toimintojen tulee olla tarpeeksi yksinkertaisia. (Fischer 2014, 9.) Positiivisimman asiakaskokemuksen tarkoitus on vahvistaa asiakkaan omakuvaa, identiteettiä ja minuutta. (Löytänä & Korteso 2011, 44.)



Monet yrityksistä vastustavat heidän tarjoamien palveluiden massakustomointia eli räätälöintiä suurelle joukolle. Sen sijaan he hallitsevat palveluketjua laajentamalla palveluita sekä jättämällä asiakkaat selviytymään itsekseen valintojen kanssa. Tällöin asiakkaat joutuvat monista vaihtoehtoista etsimään yhden, joka edes vähän vastaa heidän hakemaansa palvelua tai tuotetta. Palveluiden laajentamisen usein oletetaan johtavan potentiaaliseen kysyntään, toivoen, että asiakas tulee ja ostaa niitä. Kustomointi tarkoittaa palveluiden tuottamista asiakkaan toiveiden mukaisesti. (Pine 2011, 117.)

Asiakaskokemuksen luomisen ajatellaan usein olevan vain asiakaspalvelun eteenpäin kehittämistä, mutta todellisuudessa sen johtamisessa otetaan huomioon kaikki organisaation osa-alueet, jotka ovat suoraan tai välillisesti yhteydessä asiakkaaseen. Suurin osa kohtaamisista asiakkaiden kanssa tapahtuu asiakaspalvelun ja myyntitoimintojen välillä. Muut organisaation toiminnot pyrkivät vaikuttamaan siihen, että asiakaspalvelu ja myynti pystyisivät luomaan kokemuksia, joilla ylittyisivät asiakkaiden odotukset. (Löytänä 2011, 14-15.)

Asiakaskokemuksen laatu heijastuu suoraan työntekijöiden asenteista ja käyttäytymisestä, miten heitä kohdellaan yrityksessä ja kuinka he kokevat yrityksessä työskentelyn. Painotus tulisi olla työntekijöiden valtuuttamisessa, sillä riskien ottaminen kehittää, opettaa ja innovoi yrityksissä. Ilman työntekijöiden valtuuttamista, yritys tulee loppupeleissä olemaan kapeasti määritetty ja suuremmassa vaarassa menettää markkina-osuuttaan. Henkilöiden välisten suhteiden ymmärtäminen ja yhteyksien luominen yrityksen sisällä tiimien välillä, parantaa henkilöstön työnteon mielekkyyttä. Henkilökunnan työhön suhtautumisen ymmärtäminen tulisi olla yhtä tärkeää kuin tuotteiden ja palveluiden tuntemus. (Shaw, Dibeehi & Walden 2010, 62.)

Asiakaskokemuksen markkinoinnin tarkoitus organisaatiossa on luoda asiakkaille mielikuvia ja odotuksia, sekä samalla luoda omaa brändiänsä sekä tukea myyntiä. Markkinoinnin avulla vastataan asiakaskunnan tyytyväisyyteen ja käsitellään myyntien jälkeisiä toimintoja. Asiakaskokemuksen kannalta on ensisijaista, että organisaatio pystyy vastaamaan markkinoinnilla tehdyistä odotuksista. (Löytänä 2011, 92.)

## 2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen, customer experience management eli CEM, on asiakassuhteiden johtamiseen eli CRM, verrattuna laaja-alaisempi kun tarkastellaan organisaation ja asiakkaan välisiä suhteita. Asiakaskokemuksen johtamisella pystytään tuottamaan mahdollisimman suuri arvo yrityksen asiakkaille luomalla heille merkityksellisiä kokemuksia, jolloin saatava tuotto on verrannollinen organisaation asiakaskunnalleen tuottamaan arvoon. Johtamisen tavoitteena on kokemuksia luomalla pyrkiä lisäämään

asiakaskunnalle tuotettua arvoa ja organisaation liiketoiminnallisia tuottoja. (Löytänä 2011, 12-13.)

Asiakaskokemukset jaetaan kolmelle tasolle sen mukaan, kuinka yritys johtaa kokemuksia. Asiakaskokemuksen tasoja ovat satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus. Satunnainen kokemus on vaihteleva, joko paikan, ajan tai kyseessä olevan henkilön mukaan. Satunnainen kokemus liikkuu ääripäästä toiseen, välittämättä missä tai milloin kokemus tapahtuu ja keitä siihen osallistuu. Ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus ovat molemmat etukäteen suunniteltuja. Ennalta odotettava kokemus sisältää aina tietynlaiset elementit. Sen toteutuminen ei ole riippuvainen paikasta tai ajasta. Johdettu kokemus tuottaa arvoa asiakkaalle ja on erottuva. Kuten ennalta odotettava kokemus, johdetun kokemuksen toteutuminen ei ole riippuvainen paikasta tai ajasta. (Löytänä 2011, 51-53.)

Organisaation on koulutettava työntekijöitään, jotta he ymmärtävät oman työpanoksen vaikutuksen palveluketjun onnistumiseksi. Asiakaskokemuksen johtaminen perustuu tunteiden sekä asenteiden johtamiseen. Siihen mitä muut ajattelevat tai miten he käyttäytyvät, ei voida vaikuttaa. Omalla käyttäytymisellä voi sen sijaan ohjata vuorovaikutuksen laadun muutosta, ja näin ollen auttaa muita samalla näkemään ja käyttäytymään toisin. (Fischer 2014, 9-10.)

Ydinkokemus on asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen perusta. Yksinkertaisesti sanottuna se on hyöty ja sen muodostava arvo, jonka vuoksi asiakas ostaa palvelun tai tuotteen. Laajennetulla kokemuksella tarkoitetaan sitä, että ydinkokemukseen tuodaan jotain mikä lisää asiakkaalle palvelun tai tuotteen arvoa. Ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen syntyy odotukset ylittävä kokemus, joka on asiakkaalle henkilökohtaisesti räätälöity, arvokas, tunteisiin vetoava sekä yllättävä. (Löytänä 2011, 61-64.)

### 2.3 Elämykset osana asiakaskokemusta

Elämyksiä tarvitaan muodostamaan vahvoja tunteita, mielikuvia ja kohtaamisia, joista muodostuu entistä vahvempi asiakaskokemus. Elämykset ovat positiivisia ja voimakkaita tunnepohjaisia kokemuksia, joihin liittyy usein oivallus, onni, ilo tai vaikka ilahtuminen. Positiivinen yllättyminen liittyy elämyksiin, sillä arkinen tai tavallinen asia ei aiheuta elämystä. Yllättyminen on kulttuuri- ja kontekstisidonnaista, sillä toisen jokapäiväinen itsestäänselvyys, voi aiheuttaa toiselle ihmiselle eri kulttuurissa voimakkaan asiakaskokemuksen. (Löytänä 2011, 45.)

Asiakkaan yllättäminen on yksi tärkeimmistä asioista, jota valmistajat ja palveluntuottajat tarvitsevat alkaakseen luomaan unohtumattomia kokemuksia. Organisaatiot luovat yllätyksiä asiakaskunnalleen asiakastytyvyyteen ja uhrauksiin rinnastettuna. He luovat niitä käyttämällä hyväkseen sitä eroa, mitä asiakkaat ymmärtävät saavansa ja mitä he odottavat saavansa. Sen sijaan, että yritys yrittäisi vastata pelkästään asiakkaan odotuksiin tai asettamalla uusia odotuksia, organisaatiot tarkoituksellisesti yrittävät ylittää asiakkaiden odotukset. Tarkoituksena on mennä täysin uuteen ja ei-odotettuun suuntaan. (Pine 2011, 146.)

Positiivisten yllätysten luominen vaatii pohjalle asiakastytyvyyttä ja asiakasmenetyksiä: ilman yksimielisiä ja hedelmällisiä yrityksiä nostaa asiakastytyvyyttä sekä samalla vähentää asiakkaiden menetyksiä, ei ole perustaa asiakasyllätyksille. (Pine 2011, 147.) Yllätyksen tai elämyksen luomisen aikomus voi olla yrityksen mielestä hyvä, mutta asiakas saattaa olla eri mieltä. Tämän vuoksi ei kannata alkaa varovaiseksi vaan jatkaa yllätysten luomista. (Löytänä 2011, 45-46.)

Elämyksien luomisessa asiakkaille on haasteita, joten perinpohjainen analysointi mahdollisuuksista tuottaa positiivinen elämys on tarpeen. Kaikki eivät kuitenkaan pidä uudistuksista, eikä liiketoiminnan kehittäminen vähemmistön ehdoilla ole kannattavaa. Tämän vuoksi tulee ajatella parhaimpia asiakkaita ja kohderyhmää, sekä kehittää heidän tarpeidensa pohjalta asiakaskokemusta. (Löytänä 2011, 45-46.)

#### 2.4 Asiakaskokemuksen muodostuminen psykologian näkökulmasta

Psykologian näkökulman avulla saadaan tietoa muun muassa asiakaskokemuksen muodostumisesta sekä tunteista, joita positiivinen asiakaskokemus aiheuttaa. Tarkoituksena on myös selvittää, mitkä kriittiset tekijät täytyy ottaa huomioon kun asiakaskokemusta ryhdytään johtamaan. Johtaminen on asiakkaan minuuden suojelua sekä kasvojen säilyttämistä, sillä huonon palvelun laatu voi aiheuttaa pitkäaikaisen kolhun identiteettiin. Kertaalleen huonoa asiakaspalvelua saanut asiakas on tuskin halukas toistamaan saman kokemuksen, eikä enää käytä uudelleen kyseisen yrityksen palveluita. Saadusta palvelusta, varsinkin negatiivisesta sellaisesta, kerrotaan entistä useammin julkisesti sosiaalisessa mediassa. Tämän vuoksi huonot asiakaskohtaukset tulisi analysoida tarkemmin välttääkseen ne jatkossa. Lisäksi henkilökunnan olisi otettava vastuuta tekemisistään ja sanomisistaan. (Löytänä 2011, 43-44.)

Jäädäkseen asiakkaan muistiin, täytyy unohtaa keskinkertaisuus sekä tavallisuus. Kätevin keino tarkastella positiivista asiakaskokemusta on mittaroida muistijälkiä, jotka ovat aivokuoren hermoverkossa sijaitsevia reittejä. Tämänlaisia kokemuksista kertovia muistijälkiä voi syntyä rajattomasti, ja niiden syntyessä aivoihin tulee pysyviä muutoksia. Positiivinen

muistijälki tarkoittaa, että asiakas on kokenut positiivisen kokemuksen. Muistijälkiä mitataan aktiivisella ja passiivisella kysymyksen asettelulla. Aktiivisessa mittaroinnissa näytetään henkilölle yrityksen nimi, logo tai valokuva myymälästä. Tämän jälkeen kysellään, minkälaisia kokemuksia henkilöllä on kyseessä olevasta yrityksestä. Näin pystytään mittaamaan pysyvää muistijälkeä eli onko asiakkaalla yrityksestä mielikuvaa. (Löytänä 2011, 48.)

Passiivisessa kysymyksenasettelussa asiakkaan täytyy nimetä jonkin toimialan yrityksiä, joista on muodostunut positiivinen tai negatiivinen mielikuva. Jos ilmenee tilanne, ettei asiakkaalle lainkaan tule mieleen yritystä, tällöin yritys ei ole onnistunut tuottamaan muistijälkeä. Positiivisen muistijäljen luomiseksi, yrityksen tulee tietoisesti johtaa sekä kehittää asiakaskokemusta. Yrityksen tulee analysoida kosketuspisteitä, joissa voidaan onnistua mahdollisimman hyvin. Satunnaisia muistijälkiä voidaan tuottaa välillä, kuitenkin järjestelmällisellä asiakaskokemusten johtamisella positiivisia muistijälkiä luodaan tehokkaammin sekä tiheämmin. (Löytänä 2011, 48-49.)

Aivojen rakenteen vuoksi ihminen suuntautuu helpommin mielihyvään: jos löydämme jotain mistä pidämme, haluamme usein kokeilla sitä uudelleen. Samoin voidaan ajatella myös positiivisista kokemuksista, jonka vuoksi niiden luomiseen kannattaa nähdä vaivaa. Mielihyvän tunne nousee kun ”palkitsemisjärjestelmän” välittäjäaineiden, serotoniinin ja dopamiinin, tuotanto lisääntyy, jonka vuoksi miellyttäviä asioita toistetaan uudelleen. Myös asiakaskokemuksen on tarkoitus luoda asiakkaalle mielihyvää ja iloa koetusta onnistuneesta asiakaspalvelusta, jolloin hän palaa toistekin saman kokemuksen perässä. Parhaimmassa tapauksessa yrityksen onnistunut asiakaskokemus ajaa asiakkaat jonottamaan luokseen, eikä toistepäin, että yritys etsisi itse mahdollisia asiakkaitaan. (Löytänä 2011, 49.)

## 2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Organisaatioiden on pystyttävä mittaamaan asiakaskokemusta ja sen kehityksen muutosta, sekä kytkemään se saatuihin liiketoiminnan tuloksiin. Mitattavan kohteen tarkasteleminen on aloitettava mahdollisimman varhain, jotta ymmärretään paremmin, minkälainen aloituspiste on ja mikä tulee olemaan mittaamisen merkitys. (Gerdt 2016, 157.) Mitattavaa kohdetta voidaan tarkastella omassa ympäristössään. Usein yritykset suosivat ensiksi asiakastyytyväisyyden arviointia ja sitten vasta luovat järjestelmän, jolla mittaavat asiakastyytyväisyyttä tietyillä aikaväleillä. (Cook 2008, 118.)

Yrityksen täytyy auttaa työntekijöitä ymmärtämään mitä asiakaskokemus ja sen mittaaminen on. Kun tämä sisäistetään organisaation asiakaspalvelijoiden tasolla, onnistuu myös laajempien kokonaisuuksien käyttöönottoaminen. Sitä, miten mittausta toteutetaan, on hyvä tarkastella asiakkaan näkökulmasta: positiivista sekä negatiivista palautetta ollaan valmiita antamaan nopeasti. Organisaatiolla tulisi olla palautteenantoon helpot, selkeät keinot.

Samanaikaisesti on huolehdittava, että asiakaskunnan tekemä toiminta vastaa sitä, mitä he kertovat. Lomakepalautteissa ja haastattelutilanteissa saatetaan omaa toimintaa kuvailla järkevämminkin kuin mitä todellisuus on. Tämän vuoksi organisaation on analysoitava asiakaskunnan toimintaa esimerkiksi internetsivuilla ja itse toimintaympäristössä, eikä pelkästään luottaa saatuihin vastauksiin tai kommentteihin kokonaiskuvan muodostamisessa. (Gerdt 2016, 157-158.)

Mittausmallin suunnittelu lähtee asiakaskunnan kohtaamisista ja ostopolusta, tunnistuen samalla asiakkaan kosketuspisteet organisaation kanssa. Keskeisimmät ja eniten käytetyt kosketuspisteet huomioidaan erityisesti mittausmallissa. Kuitenkin muu toiminta on myös huomioitava, eikä pelkästään keskittyä vain tiettyihin kosketuspisteisiin. Mittareiden valinnassa ja suunnittelussa otetaan huomioon taloudelliset tavoitteet (tulosmittarit), toivottu asiakaskokemus (kokemusmittarit) sekä minkälainen on kohtaaminen, jota mitataan (toiminnan mittarit). (Gerdt 2016, 163.)

Ensiksi päätetään millaisia liiketoiminnan tuloksia halutaan, esimerkiksi uusintaosto tai elinkaaren arvon kasvatus, joihin etsitään keino millä niitä mitataan tai tunnistetaan. Aina ei ole mahdollista löytää keinoa liiketaloudellisen tuloksen mittaamiseen, jonka vuoksi täytyy mitata niitä toimenpiteitä, jotka ennustavat ja edeltävät talouden tuloksia. Asiakas-kokemuksen mittarit valitaan tuntemusten, kuten tehokkuuden, tunteen ja helppouden avulla. Asiakkaan haluaman palvelun tarjoaminen oikeaan aikaan sekä asiakaspalvelijan asenne kohtaamistilanteessa vaikuttaa asiakkaaseen. Asiakkaalle muodostuva kuva palvelusta ilmenee tulosmittareissa. Toiminnan mittareilla mitataan toimintoja kuten asiakkaiden määrää tutkitussa kohteessa, avun tarvetta ja asiakaspalvelun jonotusaikaa. Tarkoituksena on pyrkiä yhteyden löytämiseen toimintojen ja taloudellisen tuloksen, esimerkiksi asiakaspoistuman tai elinkaaren arvon, välillä. (Gerdt 2016, 163-164.)

### 3 Suomalaisen leipätottumukset osana työpaikkaruokailua

Tässä luvussa keskitytään opinnäytetyön teoriapohjan toiseen osaan. Luvussa käydään läpi suomalaisen työpaikkaruokailun historiaa ja nykytilaa. Tekstissä tutustutaan myös ruokailun ominaisuuksiin ja ravitsemussuosituksiin lounaalla.

Työpaikkaruokailun lisäksi pohditaan leivän merkitystä ja ravitsemuksellista arvoa ruokailussa. Luvussa tutustutaan myös suomalaisten leipätottumuksiin sekä leipähistoriaan. Lopuksi esitellään vallitsevia trendejä ja pohditaan miten ne vaikuttavat suomalaisten leipätottumuksiin.

### 3.1 Työpaikkaruokailu

Työpaikkaruokailu kuuluu osaksi joukkoruokailua, joukkoruokailu on syntynyt laitosuokailun pohjalta. Nykyinen joukkoruokailu on alun perin ollut käytössä esimerkiksi sairaaloissa, vankiloissa ja armeijassa. 1890-luvulta lähtien työnantajia on kehoitettu perustamaan ruokaloita työntekijöilleen, mutta ruokat yleistyivät kuitenkin vasta vuoden 1917 jälkeen. 1940-luvulla asetettiin tavoitteeksi tarjota jokaiselle työntekijälle ruokaa työpaikallaan. Nykyinen työpaikkaruokailu on saanut alkunsa vuonna 1971 Työterveyslaitoksen antaman toimipaikkaruokailusuosituksen pohjalta. Suosituksessa käytiin läpi hyvän työpaikkaruokailun vaikutus kansanterveyteen, työntekijöiden viihtyvyyteen, tapaturmien vähenemiseen sekä ravitsemuskasvatukseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 20.)

Työpaikkaruokailu kuuluu oleellisena osana työntekijän työpäivään. Kahdella kolmesta suomalaisesta on mahdollisuus lounaaseen työpaikalla, mutta vain kolmannes suomalaisista syö lounaan päivittäin työpaikan henkilöstöravintolassa. Henkilöstöravintoloiden tarjottujen annosten määrä on laskenut 20 % viimeisen 9 vuoden aikana, vaikka henkilöstöravintoloissa lounaansa syövien lukumäärä on pysynyt ennallaan. (Laatikainen & Rannikko 2015, 101-102.)

Finravinto 2012-tutkimus kertoo, että 16 % työssäkäyvistä suomalaisista jättää lounaan kokonaan syömättä. Noin 400 000 suomalaista ei käytä työpaikan ruokailua hyväkseen, vaan syö omia eväitään. Eväsruekien yleisimmät ravitsemukselliset ongelmat ovat kasvisten vähäisyys, liian pieni proteiinin määrä sekä liian pieni kokonaisenergiämäärä. (Laatikainen 2015, 105.)

Työpaikkaruokailussa tärkeää on saatavuus sekä ruoan ravitsemuksellinen laatu. Tarjotuilla aterioilla on merkittävä vaikutus työikäisten terveyteen ja ravinnonsaantiin. Ravitsemussuositusten mukainen lounas ylläpitää työkykyä ja tehokkuutta. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus ravitsemaan, maistuvaan ja kohtuuhintaiseen työpaikkalounaaseen. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2014.) Jos työpaikalla ei ole omaa henkilöstöravintolaa, voi työnantaja tukea työntekijöitään esimerkiksi lounaseteleillä. (Laatikainen 2015, 102).

Suomalaisille tärkeintä lounaalla on ruoan maku. Myös mahdollisuutta taukoon, hyvää seuraa, rentoutumista sekä miellyttävää ympäristöä arvostetaan. Ruoan terveellisyys ja vaikutus viireystilaan jää usein huomioimatta. Tämä viittaa siihen, että suomalaisten työpaikkaruokailussa on muutamia puutteita. Näitä ovat väärä annoskoko, liikasuolaisuus, liikarasvaisuus ja liialliset kalorit. Näihin asioihin tulisi puuttua, koska oikeanlainen lounas vaikuttaa suurissa määrin työntekijän jaksamiseen ja viireystilaan työpäivän aikana. (Laatikainen 2015, 105 & 108.)

Lounasruokailulla on suuri vaikutus työntekijän vireystilaan. Ruoan vaikutuksesta vireyteen on tehty monia tutkimuksia jo 1990-luvulta asti. Eniten vireyteen vaikuttaa lounaan väliin jättäminen tai liian suuret annoskoot. Englannissa tehdyssä tutkimuksessa kävi ilmi, että lounaalla nautittu pieni annos, esimerkiksi voileipä 300kcal, parantaa tarkkaavaisuutta. Paljon kaloreita sisältävä suuri annos heikentää tarkkaavaisuutta aina huomattavasti. (Laatikainen 2015, 108-109.)

Työntekijä kokee aterian väsyttävimmän vaikutuksen lounasaikaan klo 11-14. Väsymys koetaan kuitenkin pahimpana puolitoista tuntia lounaan nauttimisen jälkeen. Tämä tila tunnetaan lounas-dippinä. Lounasdippiin vaikuttaa olennaisesti lounaan annoskoko sekä annoksen sisältö. Lounas-dippiä on tutkittu myös jättämällä lounas kokonaan välistä. Lounaan väliin jättämisen huomattiin lisäävän motivaatiopulaa ja huonontavan jaksamista iltapäivällä. Näitä tuntemuksia voi hyvin välttää syömällä kunnollisen lounaan. (Laatikainen 2015, 109-110.)

Harva ihminen jaksaa tehdä töitä kahdeksaa tuntia päivässä syömättä kunnolla ja säännöllisesti. Lounas voi olla lämmin tai kylmä ateria, pääasia kuitenkin, että syö monipuolisesti ja ruoasta nauttien. Päivällä välistä jätetyt ateriat voivat aiheuttaa ärtyneisyyttä, makeannälkää sekä ruoan ahmimista. Säännöllisen ateriarhythmin avulla energiaa jakautuu päivälle tasaisesti. (Amica 2017.) Henkilöstöravintolan lounas voi olla monelle ainoa lämmin ateria päivän aikana, joten sillä on erittäin suuri merkitys ravinnonsaantiin ja terveyden ylläpitämiseen. Henkilöt, jotka syövät lounaansa henkilöstöravintolassa, syövät useammin kalaa ja kasviksia kuin muualla lounaansa syövät henkilöt. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 18.)

Sopivan energia- ja kuitumäärän saamiseksi lounaan kokoamisessa auttaa lautasmalli. Lautasmallin mukaan puolet on kasviksia, kuten salaattia, raasteita tai lämpimiä kasvislisukkeita. Yksi neljännes on liha-, kala- tai muna-ruokaa, jonka pystyy korvaamaan kasvisruoalla, joka sisältää pähkinöitä, palkokasveja sekä siemeniä. Toinen neljännes sisältää perunaa, pastaa, riisiä tai muuta viljavalmistetta. Ruokajuomana on mieluiten vettä, rasvatonta maitoa tai piimää, sekä sivussa täysjyväleipä, jonka päällä kasvisrasvaveitettä. Hedelmät ja marjat toimivat hyvänä jälkiruokana. (Evira 2017.)

Työpaikkaruokailun lounaissa on kehitettävää ravitsemuksellisessa laadussa. Lounaat sisältävät liikaa rasvaa, mikä nostaa aterian energiapitoisuutta runsaasti. Tyydyttyntä rasvaa saadaan usein liikaa, kun taas tyydyttymättömiä rasvoja liian vähän. Suolaa saadaan myös liikaa, kun taas kasviksia ja kuituja liian vähän. Työpaikkaruoka on oikeanlaista, kun se on koostettu ravitsemuksellisesti oikein ja se on monipuolista ja terveellistä. Työpaikkaruoassa tulee kiinnittää huomiota erityisesti tyydyttyneen rasvan, suolan, kuidun ja kasvisten määrään. Työ-

paikka-ateriaksi tulisi tarjota runsaasti kasviksia, vähärasvaista lihaa tai kalaa, kokojyväviljasta tehtyjä tuotteita, vähärasvaisia maitotuotteita, pehmeitä rasvoja sekä hedelmiä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 19 & 23.)

Joukkoruokailua koskevien suositusten mukaan lounaan pääruoan määrä lisukkeineen tulisi olla noin 300 grammaa. Miesten keskimääräinen pääruoan ja lisukkeen määrä on 600 grammaa ja naisilla 400-500 grammaa. Näin ollen suomalaiset syövät työpaikallaan lounaalla 25-100% liian suuria annoksia. (Laatikainen 2015, 102.)

Lounasruoan tulisi kattaa noin 30 % päivän ravintoaineista. Suomalaiset kärsivät lievästä folaaatin, kuidun ja jodin puutteesta, mutta toisaalta seleeniä, C-vitamiinia ja B12-vitamiinia saadaan liikaa. Keskimääräisesti suomalaiset eivät kärsi rasvan, hiilihydraatin tai proteiinin puutteesta. Henkilöstöravintolassa syöty lounas on hyvä lähtökohta riittävälle ja monipuoliselle ravintoaineiden saannille, koska henkilöstöravintolat noudattavat sitoutuneesti ravitsemussuosituksia. (Laatikainen 2015, 133.)

### 3.2 Leipä ja suomalainen leipäkulttuuri

Jotkut uskovat leivän lihottavan, ja sen vuoksi välttelevätkin sen syömistä. Itse leipää syömällä ei lihoa vaan se mikä lihottaa, ovat usein ne asiat mitä laitat leivän päälle. Voi, juusto ja salami ovat kaikki sellaisia päällisiä, jotka sisältävät runsaasti kaloreita ja rasvaa. Näitä päivittäin käytettäessä ei ole ihme, että paino nousee helposti. Päälliset kannattaakin vaihtaa terveellisempiin vaihtoehtoihin, kuten kinkkuun, katkarapuihin, paahtopaistiin tai kevytjuustoon. Tällöin voi nauttia tuoreesta hyvästä leivästä eikä tarvitse miettiä kuinka pitää painon kurissa. (Ottosson 2008, 82.)

Ravitsemuksen kannalta leipä on hyödyllistä, sillä se sisältää runsaasti kuituja. Kun ihminen syö ruokaa, jossa rasvat ja hiilihydraatit ovat tasapainossa, yhdistettynä hyvään kuidun saantiin, vaara ylipainon kerryttämiseen vähenee. Ummetukseen ja paksusuolensyöpään sairastumisen vaara vähenee oikean ravintokuitumäärän avulla. Monilla on käsitys, että vaalea leipä olisi epäterveellistä. Leivonnassa kuitenkin käytetään hyvin monia erilaisia kuitulajeja, joista saa ravintokuituja vaikka nämä ovatkin värittömiä. (Ottosson 2008, 78.)

Vaalealla leivällä on tapana korottaa nopeasti verensokeria. Tämänlaisen leivän GI-arvo, eli vaikutus verensokeriin, on selvästi korkeampi kuin tummassa leivässä. (Ottosson 2008, 84.) Vaaleassa leivässä ei ole jauhojen mukana kuoriosia, jotka pitävät sisällään kaikki kuidut sekä tärkeät ravintoaineet, kuten vitamiinit ja kivennäisaineet (Voutilainen, Fogelholm & Mutanen 2015, 37). Tummaa kuten täysjyvä-, ruis- ja hapanleipää kannattaakin suosia enemmän kuin vaaleaa, sillä siitä saa kuituja ja verensokeri pysyy alhaisena. (Ottosson 2008, 115.) Täysjyväleivässä jauhojen vilja on jauhettu sellaisenaan kuorien kanssa, joten mukana on säilynyt



kaikki viljanjyvän ainesosat. Näin ollen kaikki kuoren ravintoaineet ovat säilyneet jauhoissa. Täysjyväleivässä on 2,7 grammaa ravintokuituja yhtä viipaletta kohti kun taas esimerkiksi vaa-leassa ruokaleivässä on niitä vain 0,8 grammaa. (Ottosson 2008, 81.)

Suomessa nautitaan kuitua keskimäärin liian vähän: miehet noin 22 grammaa vuorokaudessa ja naiset noin 18 grammaa. Monipuolisen ruokavalion avulla on mahdollista saada kuitua tarpeeksi, mutta ilman täysjyväviljatuotteita tai ruisleipää, kuidun määrä jää usein alle suositellun päivittämän määrän. (Niemi 2006, 23.) Päivittäin ihmisen kuuluisi saada 25-30 grammaa kuitua, joka tarkoittaa noin 6-8 leipää päivässä. Leipän syönnin avulla saadaan tarpeellinen kuitumäärä ja niin mieluuten, että puolet syötävästä leivästä on kevyttä ja runsaskuituista. Tutkimusten mukaan viljassa olevat ravintokuidut ja täysjyvätuotteet vähentävät diabeteksen, korkean verenpaineen, tiettyjen syöpien ja sydän- ja verisuonitautien vaaraa. Kevyessä leivässä rasvapitoisuus on sataa grammaa kohti enintään seitsemän grammaa ja sokeria on kymmenen grammaa. Natriumpitoisuus sataa grammaa kohti olisi hyvä pysyä alle kuuden sadan milligramman. Ravintokuituja pitäisi olla sataa kaloria kohti vähintään 1,9 grammaa. (Ottosson 2008, 78-79.)

### 3.2.1 Suomalaisen leipätottumukset

Suomalaisille leipä ei ole aina ollut itsestäänselvyys. Leipää ei saatu, jos luonto ei ollut ihmisten puolella. Tällainen epävarmuus sai ihmisen tuntemaan itsensä voimattomaksi, tämän takia jo lapsesta asti opetettiin, että leipää pitää kunnioittaa. Katovuosina jouduttiin turvautumaan pettuleipään. Se valmistettiin pettu- ja ruisjauhoista. Hätäleipää leivottiin myös sammaleesta, oljesta sekä jäkälästä. (Leipätiedotus2 2017.)

Leipä on ollut pitkään ja on edelleen oleellinen osa suomalaista ruokakulttuuria ja ruokapöytää. Leipää on pidetty muun muassa onnen ja siunauksen tuojana monissa juhlissa tai tärkeinä päivinä. Perinteenä oli viedä esimerkiksi uuteen kotiin muuttaville tai vastasyntyneen vanhemmille lahjaksi leipää. Tämän koettiin tuovan onnea tulevaisuuteen. (Leipätiedotus4 2017.)

Suomalaisten leipäkulttuuri on erittäin monipuolinen. Se voidaan jakaa kahteen alueeseen: Itä- ja Länsi-Suomeen. Itä-Suomessa leipäkulttuuri painottuu perinteiseen ruisleipään, mutta myös karjalanpiirakat ja kukot ovat osa sitä. Ennen Itä-Suomessa keskityttiin pehmeään leipään. Tehtiin limppumaista ruisleipää sekä rieskoja. Länsi-Suomea pidettiin ennen kovan leivän alueena. Perinteihin kuuluivat ulkouunissa tai pakarissa leivotut happamat ruisleivät, jotka kuivattiin vartaissa. Nykyään Länsi-Suomen leipäkulttuuriin kuuluu myös makeat ja maustetut levät. (Leipätiedotus4 2017.)

Suomalaisessa leipäkulttuurissa ruisleipä kantaa vahvaa symbolista arvoa. Ruisleivän käsitys on kuitenkin muuttunut vuosien saatossa. Enää ei puhuta ainoastaan limpusta ja reikäleivästä,

vaan lisäksi on tullut palaleipiä ja valmiita viipaleita. Nousevana trendinä nähdään taas juuri-leipä. Leivässäkin palataan aikojen alkuun ja vanhoihin valmistustapoihin. Vaalea leipä yleisty vasta 1900-luvun aikana. Ennen sitä vaalea leipä oli ollut vain yläluokan herkku. Viime vuosikymmenten aikana täysjyväleivän kulutus on lisääntynyt. Vaalea leipä on osittain korvattu tällä, terveellisemmällä vaihtoehdolla. (Leipätiedotus4 2017.)

Vuonna 2015 Leipätiedotuksen tekemän tutkimuksen mukaan suomalaiset syövät keskimääräisesti 40kg leipää vuodessa. Tämä tarkoittaa sitä, että suomalainen syö päivässä 3-4 viipaletta leipää. (Leipätiedotus1 2017.) Suomalaisten leivän kulutus ei ole muuttunut merkittävästi viimeisen seitsemän vuoden aikana. Suomalaiset syövät pääosin kotimaista leipää, vaikka leivän tuonti onkin kasvanut. Kotimaisesta leivästä suomalaiset ostavat useimmiten tummaa leipää. Vuonna 2015 tehdyssä tutkimuksessa käy ilmi, että tumman leivän vähittäismyynti oli ensimmäisen kerran vaalean leivän myyntiä suurempi. Kodin ulkopuolella syödään kuitenkin vielä eniten vaaleaa leipää. Tumman leivän suosion voidaan katsoa johtuvan todetuista terveysvaikutuksista. (Leipätiedotus3 2017.)

### 3.2.2 Vallitsevat trendit

Vallitsevia isoja trendejä ovat terveys ja hyvinvointi, tiedostava ja vastuullinen kuluttaminen sekä kotimaisuus. Muita vallitsevia trendejä ovat arjen luksus ja perinteiden kunnioittaminen. Nämä trendit näkyvät myös suomalaisten leipätottumuksissa.

Terveys ja hyvinvointi nostavat suosiotaan, sillä nykyään on entistä enemmän tiedostavia kuluttajia, jotka etsivät aktiivisesti terveellisiä raaka-aineita, kuten kauraa, kuituja, siemeniä ja kasviksia. Samaan aikaan kuluttajat välttelevät vehnän ja sokerin saantia. Terveellisyys voidaan yhdistää moneen ruokatrendiin, kuten kasvisruoan suosion kasvuun. (Helsingin Sanomat 2016.)

Suomessa ruokakulttuurissa on viimeisten vuosien aikana alettu suosia enemmän kasviksia. Kasvisten avulla ruoasta saadaan ravitsevampaa. Kasvikunnan tuotteiden suosimisella pystytään vähentämään myös ruoan ympäristövaikutuksia. (Mattila 2016, 191.) Kasvisten suosion nousun myötä, on kehitelty uusia kasvipohjaisia tuotteita. Leipämarkkinoilla tämä näkyy kasviproteiinien suosimisena sekä viljatuotteiden korvaamisella kasviksilla. (Hiltunen 2016, 143.) Markkinoille on tullut erilaisia juuresleipiä, jossa osa viljatuotteista on korvattu kasviksilla, kuten juureksilla ja palkokasveilla. Näin leivästäkin tehdään terveellisempää ja sen ravitsemuksellinen arvo kasvaa. (Helsingin Sanomat 2016.)

Leipä sopii muutenkin vallitsevaan kasvisruokatrendiin, koska suurin osa leivistä on täysin vegaanisia. Tiedostavan ja vastuullisen kuluttamisen trendi voidaan yhdistää myös kasvisten suosimiseen ruokavaliossa. Kasviproteiinien tuottamiseen käytetään vähemmän raaka-aineita ja

energiaa kuin lihan tuottamiseen (Hiltunen 2016, 166). Näin ollen kasviproteiinien suosiminen on ympäristöystävällinen ja vastuullinen teko. Kuluttajille on tänä päivänä entistä tärkeämpää kuinka vastuullisesti ruoka on tuotettu (Helsingin Sanomat, 2016).

Maailmassa tapahtuu jatkuvasti suuria muutoksia, joten kuluttaja tukeutuu perinteisiin, joiden kautta saa turvaa elämäänsä. (Hiltunen 2016, 200.) Perinteet merkitsevät kuluttajalle pysyvyyttä ja lohtua (Viisi tähteä 2016). Leivän kulutuksessa perinteiden kunnioittaminen näkyy muun muassa ruisleivän suosimisena. Perinteiset vanhat tuotteet ovat taas nostaneet suosiotaan. Kuluttaja ei halua aina kokeilla uusinta tuotetta, vaan saattaa turvautua tuttuun ja perinteiseen vaihtoehtoon. Perinteiden kunnioittamisen trendiin voi liittää myös kotimaisuuden suosimisen trendin. Trendiin voidaan liittää kotimaisuuden lisäksi aitous ja puhtaus. Kotimaisuus näkyy muun muassa kotimaisten perinteisten kahvien suosimisena. Näitä ovat muun muassa lehtikaali ja punajuuri. Näitä kasviksia on hyödynnetty muun muassa markkinoilla olevissa juuresleivissä. (Hiltunen 2016, 202-203.)

Kuluttajat kaipaavat luksusta arkeensa. Luksuksella ei tarkoiteta enää ainoastaan kalliita tuotteita, vaan luksuksen käsitys on nykyään arkipäiväistynyt. Arjen luksuksella voidaan tarkoittaa sitä, että tavallisen kahvin sijaan valitaan erikoiskahvi tai pussileivän sijaan valitaan paistopisteen tuore leipä. (Hiltunen 2016, 196-198.) Arjen luksusta on nauttia työpaikkalounaallaan tuoretta, vastapaistettua leipää, jota ei välttämättä tulisi ostettua kaupasta. Lounaasta saa tehtyä elämyksen ja päivän kohokohdan lisäämällä siihen hieman luksusta uusien ja erikoisempien leipien kautta.

#### 4 Leipäpöydän kehitysprojekti

Opinnäytetyön taustalla oli yritys X:n leipäpöydän kehitysprojekti, joka alkoi tammikuussa 2017 ja jatkui syksyyn 2017. Kehitysprojektin tarkoituksena oli kehittää yritys X:n henkilöstöravintoloiden leipäpöytiä. Projektiin valittiin kuusi erikokoista ja -tyylistä pilottiravintolaa, joita käytettiin apuna tutkimuksissa. Pilottiravintoloista saatuja tietoja voitaisiin myöhemmin hyödyntää myös muissa yritys X:n ravintoloissa. Kuvio 1 esittelee opinnäytetyöhön osallistuneet pilottiravintolat. Kuviosta selviää ravintoloiden asiakaskunta, päivittäinen asiakasmäärä sekä leipäpöydän sijainti.

RAVINTOLA 1	RAVINTOLA 2	RAVINTOLA 3	RAVINTOLA 4	RAVINTOLA 5	RAVINTOLA 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaina tehtaan henkilökunta ja muita työntekijöitä</li> <li>• Asiakkaita 350-500 päivittäin</li> <li>• Leipäpöytä on oma erillinen pisteensä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaina toimistotyöläisiä ja laitoksen henkilökuntaa</li> <li>• Asiakkaita 120-150 päivittäin</li> <li>• Toiseksi pienin pilottiravinto-loista</li> <li>• Leipäpöytä osana linjastoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritys X:n testiravintola</li> <li>• Asiakkaina yritys X:n henkilökunta, läheisten työpaikkojen henkilökunta sekä eläkeläiset</li> <li>• Asiakkaita 300 päivittäin</li> <li>• Leipäpöytä oma erillinen pisteensä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaina tehtaan ja toimistojen henkilökunta sekä vierailijat</li> <li>• Asiakkaita 100 päivittäin</li> <li>• Pilottiravinto oista pienin</li> <li>• Leipäpöytä osana linjastoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaina henkilökunta ja vierailijat</li> <li>• Asiakkaita 550-570 päivittäin</li> <li>• Pilottiravinto-loista suurin</li> <li>• Leipäpöytä omana pisteenään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaina eri yritysten työntekijät ja vierailijat</li> <li>• Asiakkaita 250-300 päivittäin</li> <li>• Leipäpöytä oma erillinen pisteensä</li> </ul>

Kuvio 1: Pilottiravintolat

Yritys X:n leipäpöydän kehitysprojekti jaettiin kahteen tutkimusasetelmaan, asiakas- ja ravintolanäkökulmaan. Opinnäytetyöntekijät vastasivat asiakasnäkökulmasta. Asiakasnäkökulma sisältää asiakaskäyttötymisen nykytilanteen ymmärtämisen asiakshavainnoinnin ja haastatteluiden avulla. Nykytilanteen kartoituksen jälkeen luotiin kehitysideoita sekä toteutettiin ne pilottiravintoloissa. Pilotointijakson loputtua tutkittiin kehystoimenpiteiden vaikutusta asiakaskäyttötymiseen uusien havainnointien ja haastatteluiden avulla. Ravintoloiden näkökulma oli yritys X:n kehitysryhmän sekä pilottiravintoloiden henkilökunnan vastuulla.

Kuvio 2:sta selviää opinnäytetyön eteneminen. Ennen opinnäytetyön aloittamista yritys X teki oman esitutkimuksensa viikoilla 4-6. Opinnäytetyö alkoi aiheeseen perehdytyksellä yritys X:n tiloissa 21.2.2017. Alustuksen jälkeen suoritettiin 1.vaiheen havainnoinnit ja haastattelut pilottiravintoloissa viikoilla 12-13. Haastattelujen jälkeen järjestettiin yritys X:n tiloissa 6.4.2017 Kick-off, missä tarkasteltiin haastatteluista sekä havainnoinneista saatuja tuloksia pilottiravintoloiden edustajien kanssa. Kick-off-tapahtumaan kuului workshop, jossa pohdittiin kehitysideoita sekä suunniteltiin tulevaa pilotointijaksoa. Viikoilla 17 ja 18 aloitettiin ravintoloiden pilotointijakso ja suoritettiin 2.vaiheen havainnoinnit. 2.vaiheen haastattelut suoritettiin pilottiravintoloissa viikoilla 23-24. Haastattelujen jälkeen saadut tulokset esiteltiin ja sovittiin pilotoinnin seurannan jatkosta yritys X:n tiloissa 19.6.2017.



Kuvio 2: Opinnäytetyön eteneminen

Yritys X:n tekemän esitutkimuksen mukaan leivän arvostus lounaalla on laskenut. Syitä leivän arvostuksen laskulle ovat terveyssyyt ja vallitsevat trendit. Leipä koetaan usein epäterveellisenä ja lihottavana, vaikka leivän ravitsemuksellinen arvo riippuu valitusta leipälaadusta. Tämän päivän ruokavaliossa suositetaan runsasta proteiinipitoisuutta, vähähiilihydraattisuutta, vatsaystävällisyyttä sekä kasvisruokaa. Leipää on kehitetty vastaamaan nykypäivän trendejä, markkinoilta löytyy myös edellä mainittuihin ruokavalioihin soveltuvia vaihtoehtoja. Kuluttajat eivät välttämättä ole tietoisia leivän soveltuvuudesta erikoisruokavalioihin, joten sitä tulisi markkinoida enemmän ja selkeästi.

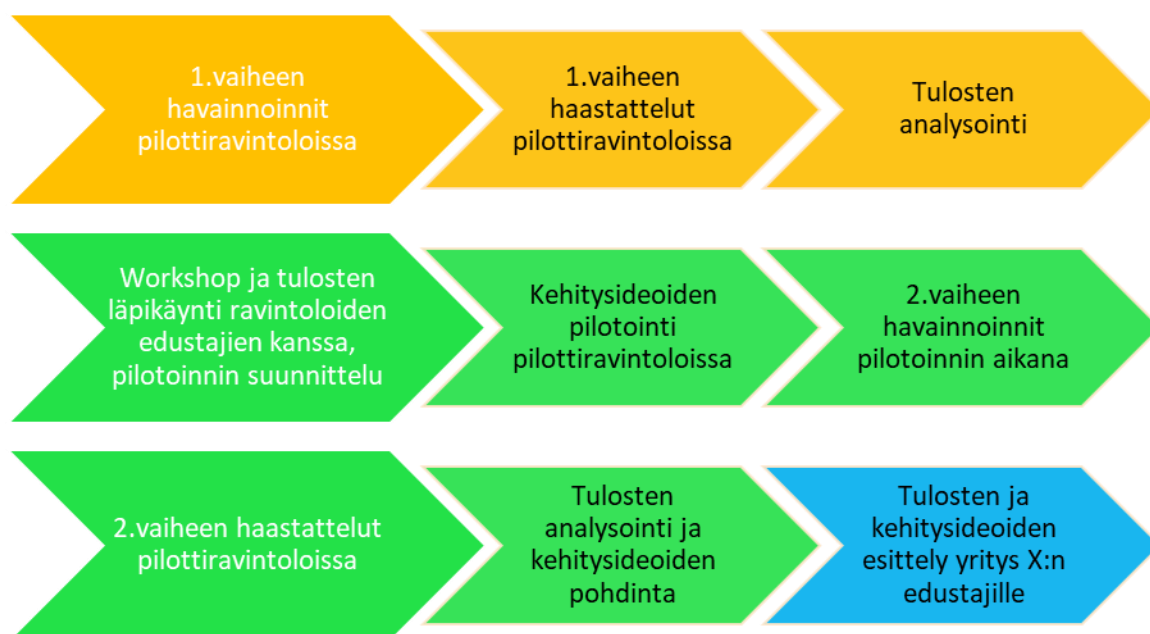
Yritys X:n esitutkimuksen kautta saatiin tietoa leipäpöydän esillepanomalleista, valikoimasta, sijainnista ja viestinnästä. Esillepanomalleja tutkittaessa kiinnitettiin huomiota leipäpöydän yleisilmeeseen, esillepanoon ja levitteisiin. Pilottiravintoloissa käytettiin pääsääntöisesti yhden tai kahden korin tasoratkaisuja. Levitteenä oli margariinia ja/tai voita. Valikoimasta tutkittiin leipälaatuja, vaihtoehtojen määrää, houkuttelevuutta sekä erikoisruokavalioiden huomioimista. Pilottiravintoloissa oli tarjolla pääosin yhtä tai kahta palaleipää sekä leikattavaa leipää. Valikoimissa ei ollut korostettu erikoisruokavalioita, eikä valikoimia koettu houkuttelevina. Sijaintiin liittyen tutkittiin leipäpöydän kohtaamisjärjestystä sekä leipäpöydän löytämisen helppoutta. Leipäpöytä sijaitsi pilottiravintoloissa yleensä viimeisenä joko linjastossa tai erillisenä pisteenään. Leipäpöydästä ei ollut erillisiä opasteita, joten sen löytäminen saattoi olla vaikeaa varsinkin uusille asiakkaille. Viestintää tutkiessa kiinnitettiin huomiota leipäpöydän tuotetietoihin sekä kuluttajaviesteihin. Pilottiravintoloissa ei esiintynyt leipäpöydän tuotteisiin liittyvää viestintää.

Opinnäytetyöntekijät tutkivat asiakaskäyttäytymistä haastatteluiden ja havainnointien avulla. Tarkoituksena oli selvittää pilottiravintoloiden asiakaskunnan leipätottumuksia, tyytyväisyyttä leipävalikoimaan sekä syitä miksi leipää ei mahdollisesti syödä. Leipäpöydän sijainnin merkitystä sekä sen vaikutusta leivän menekkiin lounaalla selvitettiin. Tarkoituksena oli tutkia asiakkaiden halukkuutta kohdata viestintää lounasravintoloissa. Viestintä voi olla informaatiokylttejä pöydissä ja linjastossa koskien leivän ravintosisältöä sekä terveysvaikutuksia. Leivän tuotetiedot kuten nimi, ainesosat ja allergeenit voitaisiin sijoittaa leipäpöydälle tuotteiden läheisyyteen. Asiakkaiden kiinnostusta juuresleipiin ja kasvisleivitteisiin tutkittiin, sillä vallitsevat trendit painottuivat terveyteen sekä vegetarismiin eli kasvissyöntiin. Kasvisleivitteitä ovat esimerkiksi hummus ja chili-rucola-tuorejuusto. Asiakkailta kysyttiin mielipidettä makupareista lounaalla. Makuparit ovat ruoasta ja leivästä muodostettuja yhteensopivia yhdistelmiä, kuten lohikeitto ja saaristolaisleipä. Osasta pilottiravintoloista tai niiden läheisyydestä oli mahdollista ostaa leipää myös kotiin. Tarkoituksena oli tutkia tuotemyynnin mahdollisuutta ravintoloissa sekä asiakkaiden kiinnostusta ostaa leipätuotteita kotiin ravintolasta. Opinnäytetyössä tutkittiin haluavatko asiakkaat kokeilla markkinoille tulleita uutuustuotteita leipäpöydässä ja sitä kautta ostaa niitä mahdollisesti myös kaupasta. Kehitysideoita ajatellen oli oleellista selvittää asiakaskunnan toiveita liittyen leipävalikoimaan.

Opinnäytetyö tehtiin tutkimuksellisenä. Työn tutkimuksellinen osa jaettiin kahteen vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat pilotoinnin esitutkimus ja pilotointi. Seuraavissa luvuissa keskitytään näihin eli itse opinnäytetyön prosessiin ja sen vaiheisiin.

## 5 Leipäpöydän pilotoinnin esitutkimus

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osa jaettiin kahteen vaiheeseen, leipäpöydän pilotoinnin esitutkimukseen ja pilotointiin. Esitutkimus-vaiheessa suoritettiin ensimmäisen vaiheen havainnointit ja haastattelut pilottiravintoloissa. Vaiheeseen kuului myös tulosten analysointi ja purku. Pilotointi-vaihe sisältää yrityksen X:n tiloissa järjestetyn Kick-offin, ravintoloiden pilotointijakson, toisen vaiheen havainnointit ja haastattelut sekä tulosten analysoinnin ja purun. Kuvio 3 esittelee kaikki opinnäytetyön vaiheet. Kuvio esittää, missä vaiheessa ja järjestyksessä eri osat suoritettiin. Kolme ensimmäistä vaihetta (keltaiset ruudut) kuuluvat pilotoinnin esitutkimus-vaiheeseen ja loput kuusi (vihreät ja sininen ruutu) pilotointi-vaiheeseen.



Kuvio 3: Leipäpöydän pilotoinnin eteneminen

Opinnäytetyössä käytettiin apuna kolmea tutkimusmenetelmää. Nämä olivat havainnointi, haastattelu ja brainstorming (aivorihi). Kuvio 4 kertoo missä opinnäytetyön vaiheessa mitään menetelmää käytettiin ja mihin sitä käytettiin. Havainnointia ja haastattelua käytettiin opinnäytetyössä sekä esitutkimus- että pilotointi-vaiheessa. Brainstormingia käytettiin ainoastaan pilotointi-vaiheessa.



Kuvio 4: Opinnäytetyön menetelmät

Tässä luvussa keskitytään opinnäytetyön ensimmäiseen vaiheeseen eli pilotoinnin esitutkimukseen. Luvussa esitellään käytetyt menetelmäteoriat sekä miten niitä hyödynnettiin itse opinnäytetyössä. Luvussa käydään läpi ensimmäisen vaiheen havainnointien ja haastattelujen toteutus ja tulokset.

### 5.1 Ensimmäisen vaiheen havainnoinnin toteutus ja tulokset

Havainnointia käytetään selvittämään, toimivatko ihmiset samalla tavalla kuin kertovat toimivansa. Havainnoinnin avulla saadaan selville mitä oikeasti tapahtuu. Havainnoinnin kautta saadaan suoraa ja välitöntä tietoa sekä yksittäisten henkilöiden että ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta luonnollisessa toimintaympäristössä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 212-213.)

Haastattelun ja havainnoinnin avulla saadaan selville erilaisia asioita henkilöiden toiminnasta, joten menetelmiä on hyvä yhdistää, tarkemman kuvan saamiseksi. Havainnointia voi käyttää haastattelujen täydentämiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103.) Havainnoinnin avulla pystytään välttämään keinotekoisuutta, koska se keskittyy luonnollisiin ympäristöihin. Havainnoinnin avulla voidaan tutkia todellista maailmaa ja elämää. (Hirsjärvi ym. 2013, 213.) Havainnointi on sopiva menetelmä esimerkiksi kehittämistehtävään, jossa tutkitaan yksilön toimintaa. Havainnointia voidaan käyttää myös esineisiin ja ympäristöön kohdistuvissa kehittämistehtävissä. (Ojasalo ym. 2009, 103.)

Osallistuva havainnointi on yleisin havainnointitapa, kun tutkitaan ihmisen toimintaa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija havainnoi tutkimaa ilmiötä olemalla samalla vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Osallistuvasta havainnoinnista saa tehokkaampaa kohdistetun ja ennalta suunnitellun havainnoinnin avulla. (Vilkkä 2015, 142.)

Ensimmäisen vaiheen havainnoinnit suoritettiin pilottiravintoloissa haastattelupäivinä viikkojen 12-13 aikana. Viikolla 12 havainnoinnit suoritettiin maanantaina, torstaina ja perjantaina. Viikolla 13 haastattelut suoritettiin tiistaina, keskiviikkona ja torstaina. Havainnoinnit suoritettiin lounasaikana kello 10:00 alkaen.

Havainnoinnissa käytettiin pohjana havainnointikaaviota (liite1). Havainnoitavat asiat jaettiin kolmeen eri osaan: leipäpöytä, valikoima ja asiakaskäyttäytyminen. Leipäpöytä-osiossa havainnoitiin pöydän sijaintia, esillepanoa ja ulkoasua, toimivuutta sekä kokoa. Valikoima-osuudessa havainnoitiin monipuolisuutta, houkuttelevuutta, tuoreutta ja esillä olevia levitteitä. Asiakaskäyttäytyminen-osiossa havainnoitiin löytääkö asiakas leipäpöydän, ottaako asiakas leipää ja mitä leipää hän ottaa.



Kaikki tehdyt havainnoinnit kirjattiin havainnointikaavioon ja ne käytiin haastattelujen jälkeen läpi. Havainnointikaavion täytön lisäksi, kaikki havainnot valokuvattiin. Valokuvia ei julkaistu opinnäytetyössä anonyymiteetin suojaamiseksi.

#### 5.1.1 Ravintola 1

Havainnointi suoritettiin ravintola 1:ssä perjantaina 24.3.2017 lounasaikana. Ravintolan leipäpöytä sijaitsi ravintolan sisääntulon vieressä, linjaston päädyssä. Leipäpöytä sijaitsi keskellä kulkuväylää, joten se ruuhkautti tilaa hieman. Leipäpöydän koko oli melko pieni ja se oli todella täynnä erilaisia leipäkoreja. Pöydälle ei jäänyt paljoa laskutilaa. Laskutilan vähyys ruuhkautti pöytää ja sen ympäristöä lisää.

Leipäpöydän valikoima oli melko runsas. Esillä oli viisi koria erilaisia leipiä. Valikoimassa oli monipuolisesti itseleivottua, paikanpäällä paistettua ja palaleipää. Kuivaleipä ja gluteeniton leipä oli laitettu esille erilliseen pöytään. Leipäkorit oli peitetty kokonaan liinoilla, joten korit eivät näyttäneet kovin houkuttelevilta. Leipäpöydässä oli esillä kahta erilaista margariinia ja yhtä kasvispohjaista levitettä, punajuurihummusta.

Suurin osa asiakkaista meni leipäpöydän luo suoraan ruoan ottamisen ja maksamisen jälkeen. He ottivat muutaman palan leipää ja levitettä. Eniten syötiin itseleivottua ja paikanpäällä paistettua leipää. Osa asiakkaista vei tarjottimen ensin pöytään ja palasi sen jälkeen leipäpöydälle. Leipäpöydän keskeisen sijainnin takia kaikki asiakkaat löysivät leipäpöydän ensimmäisellä yrittämällä.

#### 5.1.2 Ravintola 2

Havainnointi suoritettiin ravintola 2:ssä torstaina 23.3.2017 lounasajan alettua. Ravintolan leipäpöytä sijaitsi linjaston päädyssä ennen jälkiruokaa. Leipäpöydän sijainti ei ruuhkauttanut tilaa, koska leipäpöytä oli osana linjastoa, eikä erillisenä pisteenään. Leipäpöytä oli melko pieni, mutta siihen mahtui hyvin laskemaan tarjottimensa. Leipäpöydän ympärille ei mahtunut montaa ihmistä kerrallaan.

Leipäpöydän valikoima oli suppea. Esillä oli itsetehtyä leipää sekä ruisleipää ja kuivaleipää. Gluteenitonta leipää ei ollut esillä. Leipäkoreja ei ollut peitetty liinoilla, mutta korit näyttivät silti houkuttelevilta. Leipäpöydässä oli tarjolla margariinia, eikä muita levitteitä. Asiakkaat menivät leipäpöydän luo suoraan ruoan ottamisen ja maksamisen jälkeen. He ottivat monta palaa leipää, yleisimmin paikanpäällä leivottua ja tummaa. Leipäpöytä oli helposti löydettävistä, koska se oli osana linjastoa ja keskellä ravintolaa.

### 5.1.3 Ravintola 3

Havainnointi suoritettiin ravintola 3:ssa maanantaina 20.3.2017 lounasajan alettua. Ravintolan leipäpöytä sijaitsi syrjässä ravintolan perällä, keittiön läheisyydessä. Leipäpöydän koko oli pieni ja se oli täynnä erilaisia leipäkoreja, joten laskutilaa jäi erittäin vähän. Laskutilan vähyden takia pöytä ja sen ympäristö ruuhkautui.

Leipäpöydän valikoima koostui neljästä eri leipäkorista, yhdessä oli kuivaleipää ja kolmessa muussa palaleipää ja paikan päällä paistettua leipää. Leipälaaduista tarjolla oli eniten vaa-leaa leipää. Leipäpöydästä löytyi myös gluteenitonta leipää. Leipäkorit oli peitetty kokonaan liinoilla, joten korit eivät näyttäneet kovin houkuttelevilta. Leipäpöydässä oli esillä sekä voita että margariinia. Leipäpöydän syrjäisen sijainnin takia, osa asiakkaista ei löytänyt leipäpöytää. Varsinkin uusille asiakkaille pöydän löytäminen oli hankalaa.

### 5.1.4 Ravintola 4

Havainnointi suoritettiin ravintola 4:ssä keskiviikkona 29.3.2017 lounasajan alettua. Ravintolan leipäpöytä sijaitsi linjaston päädyssä, osana linjastoa. Leipäpöydässä oli melko hyvin laskutilaa. Leipäpöydän sijainti ei ruuhkauttanut sen ympäristöä, koska pöytä oli selkeä jatkumo muusta linjastosta.

Leipäpöydän valikoima oli erittäin suppea. Esillä oli kaksi koria leipää, kahta erilaista laatua. Näiden lisäksi oli esillä kahta erilaista kuivaleipää. Leipäkorit oli peitetty kokonaan liinoilla, joten korit eivät näyttäneet kovin houkuttelevilta. Leipäpöydässä oli esillä sekä margariinia että voita. Suurin osa asiakkaista meni leipäpöydän luo suoraan ruoan ottamisen ja maksamisen jälkeen. Monet jättivät leipäpöydän kokonaan väliin. Leipäpöytä oli helposti löydettävissä sijaintinsa takia.

### 5.1.5 Ravintola 5

Havainnointi suoritettiin ravintola 5:ssä tiistaina 28.3.2017 lounasajan alettua. Ravintolan leipäpöytä sijaitsi ravintolan toisen sisään tulon vieressä, rakennepilarin ympärillä keskellä kulukuväylää. Leipäpöydän keskeinen sijainti ruuhkautti tilaa hieman. Ruokaa jonottavat ihmiset tukkivat leipäpöydän ympäristön, joten siihen ei mahtunut kunnolla. Leipäpöydässä oli vähän laskutilaa, sen takia monet asiakkaat veivät tarjottimen ensin pöytään ja hakivat leivän vasta jälkikäteen. Laskutilan vähyys ruuhkautti pöydän ympäristöä lisää.

Leipäpöydän valikoima oli melko runsas. Esillä oli ainakin kuusi koria erilaisia leipiä. Valikoimassa oli pääosin monipuolisesti paikanpäällä paistettua leipää sekä palaleipää. Kuivaleipä ja gluteeniton leipä oli laitettu esille erillisiin astioihin. Leipäkoreja ei ollut peitetty liinoilla, jo-

ten ne näyttivät houkuttelevilta ja runsailta. Leipäpöydässä oli esillä kahta erilaista margariinia sekä voita. Leipäpöydässä oli kyltti, jossa esiteltiin kaikki esillä olevat tuotteet. Kyltistä näki muun muassa tuotteiden allergeenit sekä oliko tuote luomu ja lisäaineeton. Suurin osa asiakkaista otti ensin ruoan ja vei sen pöytään ja vasta sen jälkeen haki leivän leipäpöydästä. Eniten syötiin paikanpäällä paistettua leipää. Leipäpöydän keskeisen sijainnin takia kaikki asiakkaat löysivät leipäpöydän helposti.

#### 5.1.6 Ravintola 6

Havainnointi suoritettiin ravintola 6:ssa torstaina 30.3.2017 lounasaikana. Ravintolan leipäpöytä sijaitsi keskellä ravintolan etuosaa sisääntulolta katsottuna. Pöytä sijaitsi erillisenä pisteensä muista linjastoista. Leipäpöytä oli melko pieni, mutta lisätilaa oli saatu nostamalla leipäkorit telineiden avulla korkeammalle. Laskutilaa pöydässä oli kuitenkin todella vähän. Leipäpöytä sijaitsi kulkuväylän keskellä, joten pöydän ympäristö ruuhkautui jonkin verran.

Leipäpöydän valikoima oli melko suppea. Esillä oli kolme koria erilaisia leipiä, neljää paikan päällä paistettua sekä kahta eri palaleipää. Lisäksi esillä oli kuivaleipää ja gluteenitonta leipää sai kassalta pyydettäessä. Leipäkoreja ei ollut peitetty millään liinoilla, joten korit näyttivät houkuttelevilta. Leipäpöydässä oli esillä kahta erilaista margariinia. Suurin osa asiakkaista meni leipäpöydän luo suoraan ruoan ottamisen ja maksamisen jälkeen. He ottivat muutamana palan leipää ja levitettä. Osa asiakkaista vei tarjottimen ensin pöytään ja palasi sen jälkeen leipäpöydälle. Leipäpöydän keskeisen sijainnin takia kaikki asiakkaat löysivät leipäpöydän helposti.

#### 5.2 Ensimmäisen vaiheen haastattelujen toteutus ja tulokset

Haastattelu on tutkimuksellisen opinnäytetyön tiedonkeruun käytetyin menetelmä. Se sopii moniin kehitystehtäviin hyvin, koska sen avulla voidaan saada myös syvällistä tietoa kohteesta. Jos kehittämiskohdetta on aikaisemmin tutkittu vain vähän, voidaan haastattelun avulla saada uusia näkökulmia avaavia aineistoja. Haastattelu on myös sopivin vaihtoehto silloin kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteessa. (Ojasalo ym. 2014, 95-98.)

Lomakehaastattelu on käytetyin haastattelutyötyyli. Lomakehaastattelu on yksi strukturoidun haastattelun muodoista. Lomakehaastattelussa kysymykset, niiden muoto ja kysymysjärjestys on tarkkaan määritelty. Kysymykset merkitsevät kaikille vastaajille samaa. Lomakehaastattelu sopii silloin jos samoja kysymyksiä aiotaan kysyä suurelta joukolta ja tarkoituksena on kerätä faktatietoa. Lomakehaastattelua voidaan käyttää myös silloin, kun tutkitaan aiempien tulosten yleistettävyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 44-45.) Lomakehaastattelussa tutkija voi

asettaa haastattelun vastaajalle lisäkysymyksiä, jos haluaa tarkennusta johonkin kysymäänsä aiheeseen (Vilkkä 2007, 29).

Strukturoidun haastattelun haasteena on kysymysten ja haastattelulomakkeen muotoileminen. Strukturoitu haastattelu on usein nopea ja helppo suorittaa. Haastattelun tulokset merkitään yleensä muistiin heti haastattelutilanteessa, joten tulosten käsittely on helppoa. (Hirsjärvi ym. 2014, 45.)

Haastattelut suoritettiin kuudessa pilottiravintolassa viikkojen 12-13 aikana. Ennen haastatteluja suoritettiin havainnointit ravintoloissa. Haastatteluja varten rakennettiin pieni piste, jossa haastatteluun osallistuvat henkilöt pystyttiin ottamaan vastaan. Haastattelupisteen ulkonäkö ja sijainti vaihteli ravintoloittain, mutta yleisimmin se sijaitsi ravintolan sisäänkäynnin vieressä. Haastatteluun osallistuneille jaettiin pilottiravintoloilta saatuja lahjakasseja, jotka sisälsivät makeisia, tuoretta leipää sekä seinäkalenterin. Haastattelujen kohderyhmänä toimi yrityksen henkilökunta ja vierailijat.

Haastattelut suoritettiin tutkimushaastatteluna ja menetelmänä käytettiin lomakehaastattelua. Haastatteluja varten oli tehty kyselylomake (liite3), mutta siinä olevien kysymysten lisäksi kysyttiin muita tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluissa käytettiin sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan osia aihe-alueista asteikolla yhdestä viiteen (1=huono, 2=välttävä, 3=keskinkertainen, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä) ja osaan vastamaan joko kyllä, ei tai en osaa sanoa. Kyselyyn osallistujan ei tarvinnut täyttää lomaketta itse, vaan kysymykset esitettiin suullisesti. Haastattelujen tulokset kirjattiin Excel-kaavioon, taulukon täyttämisen lisäksi kaikki haastattelut nauhoitettiin.

Haastattelun rakenne jakautui seitsemään osaan: haastateltavan taustatiedot, yleiset leivän kulutukseen liittyvät kysymykset, leipäpöydän esillepano ja sijoittelu, ravitsemus, viestintä ja markkinointi, vaihtuvuus ja valikoima sekä toiveet ja kehitysideat. Haastateltavan taustatiedoissa kysyttiin sukupuoli, ikä ja leivän syöntiin liittyvät rajoitteet, kuten allergiat. Yleisiä leivän kulutukseen liittyviä kysymyksiä oli kuinka usein syö leipää, minkälaista leipää, leivän kulutuksen muutos, syökö leipää tietynlaisten ruokien kanssa ja odotukset leipävalikoimalle lounasravintolassa. Leipäpöydän esillepanoon ja sijoitteluun liittyivät pöydän yleisilmeen houkuttelevuus, pöydän sijainti ja sen merkitys lounasravintolassa sekä leipäpöydän valikoiman riittävyys lounaan aikana. Ravitsemus-osassa pyydettiin arvioimaan leivän tuoreuden ja terveellisyyden tärkeyttä sekä niiden suhdetta toisiinsa. Viestinnässä ja markkinoinnissa kysyttiin onko halukkuutta saada lisätietoa leipäpöydän tuotteista, kokeilla enemmän uutuustuotteita sekä ostaa tuoretta leipää kotiin lounasravintolasta. Vaihtuvuus ja valikoima-osassa pyydettiin arvi-

oimaan lounasravintolan leipäpöydän riittävyttä, houkuttelevuutta, vaihtelevuutta ja monipuolisuutta. Lopuksi selvitettiin haastateltavien toiveita sekä onko heillä kiinnostusta kasvispohjaisiin levitteisiin ja lounaan makupareihin.

Haastattelu kesti keskimäärin 10 minuuttia. Haastattelut suoritettiin pääosin yksilohaastatteluina, mutta osa haastatteluista tehtiin pari- tai ryhmähaastatteluina. Haastattelu suoritettiin suullisesti kaikissa muissa pilottiravintoloissa paitsi ravintola 2:ssa. Ravintola 2:ssa haastatteluun osallistuneet saivat täyttää lomakkeen itse, koska suullinen haastattelu ei olisi toiminut siellä.

### 5.2.1 Ravintola 1

Haastattelut suoritettiin 24.3.2017 lounasaikana kello 10.00-13.00 ravintola 1:ssä.

Haastatteluja tehtiin yksitoista (11). Vastaajista 82 % oli naisia. Enemmistö vastaajista oli 25-44-vuotiaita. Vastaajista kenelläkään ei ollut leivän kulutusta rajoittavaa vilja-allergiaa.

Vastaajista 82 % kertoi nauttivansa leipää lounaalla. Kuvio 5:sta selviää kuinka usein ja minkälaista leipää vastaajat söivät. Tulokset on esitetty prosentuaalisesti. Vastaajat kertoivat syövänsä leipää enimmäkseen tottumuksesta. Muita syitä leivän syömiseen olivat leivästä pitäminen, sen terveysvaikutukset ja tarjolla oleva tuore leipä. Syitä leivästä kieltäytymiselle olivat sen syöminen aamulla tai vain tietynlaisten ruokien kanssa, ja ettei ruoan kanssa tee mieli ottaa leipää.

Kuinka usein syö leipää?	%- vastaajista	Minkälaista leipää syö?	%- vastaajista
Joka päivä	27,3 %	Vain tummaa leipää	36,4 %
Useita kertoja viikossa	27,3 %	Vain vaaleaa leipää	9,1 %
Pari kertaa viikossa	27,3 %	Sekä vaaleaa että tummaa	45,5 %
Harvemmin	9,1 %	Kuivaleipää	9,1 %
En koskaan	9,1 %	Gluteenitonta leipää	-
		Paikan päällä leivottua	-

Kuvio 5: Vastaajien leipätottumukset, ravintola 1

Yli puolella (64 %) vastaajista leivän kulutus ei ole muuttunut viimeisen vuoden aikana. 18 % vastaajista oli vähentänyt vähän ja 18% oli lisännyt vähän leivän kulutustaan. Vastaajat kertoivat nauttivansa leipää tyypillisesti varsinkin keiton kanssa. Odotuksia lounasravintolan leipäpöydän valikoimalle olivat kunnon ruisleipä, puikula-leipä, itseleivottu leipä, monipuolinen valikoima, tuore leipä, kuivaleipä ja erikoisemmat leivät (ei pussileipä).

Leipäpöydän yleisilmeen houkuttelevuutta sekä sijaintia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen). Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvoksi saatiin 3,8 ja sijainnin keskiarvoksi 3,9. Vastaajista 91 % koki, ettei leipäpöydän sijainnilla ole merkitystä siihen ottaako leipää vai ei. Enemmistön (78 %) mielestä leipäpöytä pysyy houkuttelevana koko lounaan ajan ja sitä täydennetään tarpeeksi usein.

Leivän tuoreuden ja terveellisyyden merkitystä arvioitiin asteikolla 1-5. Keskiarvoksi leivän tuoreuden tärkeydelle saatiin 5,0 ja terveellisyydelle 3,7. Vastaajista kaikki sanoivat tuoreuden menevän terveellisyyden edelle leivän valinnassa. Terveellisyys kuitenkin näkyi tumman leivän suosimisena. Leipäpöydän valikoiman riittävyyttä, vaihtuvuutta, monipuolisuutta ja houkuttelevuutta arvioitiin myös asteikolla 1-5. Kuvio 6 esittelee leipäpöydän valikoiman ominaisuuksille saadut keskiarvot.

Leipäpöydän valikoima	Keskiarvo
Riittävyys	4,5
Vaihtuvuus	4,6
Monipuolisuus	4,4
Houkuttelevuus	3,6

Kuvio 6: Leipäpöydän valikoiman ominaisuuksien keskiarvot, ravintola 1

Vastaajista 73 % ei kaivannut lisätietoa leipäpöydän tuotteista, kuten ainesosista ja ravintosisällöstä. Vastaajista 55 % koki, että leipään ja sen terveystaakoihin liittyvistä esitteistä olisi hyötyä lounasravintolan pöydissä. Enemmistö vastaajista (82 %) haluaisi kokeilla uutuustuotteita leipäpöydässä ja suurin osa (73 %) olisi lisäksi kiinnostunut ostamaan tuotteita kotiin ravintolasta.

Kaikki vastaajista osoittivat kiinnostusta makuparien tarjoamiseen lounaalla. Enemmistö (64 %) oli lisäksi kiinnostunut kokeilemaan kasvispohjaisia levitteitä sekä makuöljyjä. Vastaajat toivoivat leipäpöytänsä tuoretta itse tehtyä leipää, tummia leipiä, uutuusia ja uudenlaisia levitteitä. Tuotteiden esillepanoon toivottiin myös parannusta. Toiveissa oli kyltit, jotka kertoisivat mitä leipiä on tarjolla sekä isompi ja tilavampi leipäpöytä.

## 5.2.2 Ravintola 2

Haastattelut suoritettiin 23.3.2017 lounasaikana kello 10.30-13.00 ravintola 2:ssa. Haastatteluja tehtiin viisitoista (15). Vastaajista 93 % oli miehiä. Vastaajista 33 % oli 25-34-vuotiaita, 20 % 35-44-vuotiaita, 27 % 45-54-vuotiaita ja 20 % 55-64-vuotiaita. Yhdelläkään vastaajista ei ollut leivän kulutusta rajoittavaa vilja-allergiaa.

Vastaajista 87 % kertoi nauttivansa leipää lounaalla. Kuvio 7:stä selviää kuinka usein ja minkälaista leipää vastaajat söivät. Tulokset on esitetty prosentuaalisesti. Vastaajat kertoivat syövänsä leipää tottumuksesta tai riippuen siitä mitä ruokaa on tarjolla. Osa myös kertoi nauttivansa leipää saadakseen hiilihydraatteja. Leivästä pitäminen, sen tuoreus ja monipuolinen leipävalikoima saavat ottamaan leipää herkemmin. Syitä leivästä kieltäytymiselle oli turhien kaloreiden välttäminen, annoksien keventäminen, vatsan turvotus, sekä vaalean leivän välttäminen.

Kuinka usein syö leipää?	%- vastaajista	Minkälaista leipää syö?	%- vastaa- jista
Joka päivä	6,7 %	Vain tummaa leipää	13,3 %
Useita kertoja viikossa	40 %	Vain vaaleaa leipää	-
Pari kertaa viikossa	47 %	Sekä vaaleaa että tum- maa	73,3 %
Harvemmin	6,7 %	Kuivaleipää	-
En koskaan	-	Gluteenitonta leipää	-
		Paikan päällä leivottua	13,3 %

Kuvio 7: Vastaajien leipätottumukset, ravintola 2

Hieman yli puolet (53 %) vastaajista oli vähentänyt leivän kulutusta vähän viimeisen vuoden aikana. Viidesosalla vastaajista leivän kulutus oli pysynyt samana. Vastaajat kertoivat nauttivansa leipää kevyiden annoksien kanssa. Odotuksia lounasravintolan leipäpöydän valikoimalle olivat monipuolisuus, tuoreus, kuivaleipä ja tumma sekä vaalea leipä.

Leipäpöydän yleisilmeen houkuttelevuutta sekä sijaintia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen). Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvoksi saatiin 3,6 ja sijainnin keskiarvoksi 4,0. Enemmistö vastaajista koki, ettei leipäpöydän sijainnilla ole merkitystä siihen ottaako leipää vai ei. Kaikkien vastanneiden mielestä leipäpöytä pysyy houkuttelevana koko lounaan ajan ja sitä täydennetään tarpeeksi usein.

Leivän tuoreuden ja terveellisuuden merkitystä arvioitiin asteikolla 1-5. Keski-arvoksi leivän tuoreuden tärkeydelle saatiin 4,8 ja terveellisyydelle 3,3. Vastaajista 73,3 % sanoi tuoreuden menevän terveellisuuden edelle leivän valinnassa lounaalla. Terveellisyys näkyi valinnassa siten, että vaaleaa leipää ja turhia kaloreita vältetään. Leipäpöydän valikoiman riittävyttä, vaihtuvuutta, monipuolisuutta ja houkuttelevuutta arvioitiin asteikolla 1-5. Kuvio 8 esittelee leipäpöydän valikoiman ominaisuuksille saadut keskiarvot.

Leipäpöydän valikoima	Keskiarvo
Riittävyys	3,6
Vaihtuvuus	3,8
Monipuolisuus	3,6
Houkuttelevuus	4,1

Kuvio 8: Leipäpöydän valikoiman ominaisuuksien keskiarvot, ravintola 2

Vastaajista 73 % ei kaivannut lisätietoa leipäpöydän tuotteista, kuten ainesosista ja ravintosisällöstä. Sen sijaan 60 % sanoi, että leipään ja sen terveysvaikutuksiin liittyvistä esitteistä olisi hyötyä lounasravintoloiden pöydissä ja ympäristössä. Enemmistö vastaajista (80 %) haluaisi kokeilla uutuustuotteita leipäpöydässä. Vastaajista 87 % ei ollut kiinnostuneita ostamaan tuotteita kotiin ravintolasta.

Vastaajista suurin osa (73 %) osoitti kiinnostusta makuparien tarjoamiseen lounaalla. Enemmistö (67 %) ei ollut kiinnostunut kokeilemaan kasvispohjaisia levitteitä ja makuöljyjä. Vastaajat toivoivat leipäpöytänsä tuoretta tummaa leipää, piimälimppua, uutuuksia, rieskaa sekä kuivaleipää.

### 5.2.3 Ravintola 3

Haastattelut suoritettiin 20.3.2017 lounasaikana kello 10.30-13.00 ravintola 3:ssa. Haastatelluja tehtiin kymmenen (10). Vastaajista 80 % oli naisia. Enemmistö vastaajista oli yli 55-vuotiaita. Vastaajista yhdellä oli leivän kulutusta rajoittava vilja-allergia.

Vastaajista 90 % kertoi nauttivansa leipää lounaalla. Kuvio 9:stä selviää kuinka usein ja minkälaista leipää vastaajat söivät. Tulokset on esitetty prosentuaalisesti. Suurin osa vastaajista kertoi syövänsä leipää tottumuksesta tai koska he pitivät leivästä. Syitä leivästä kieltäytymiselle oli painonhallinta, ravintolan huono leipävalikoima sekä leivän liikatytyys. Puolella vastaajista leivän kulutus ei ole muuttunut viimeisen vuoden aikana. 10 % vastaajista oli vähentänyt kulutustaan merkittävästi, koska pitää ruokaa jo itsessään tarpeeksi täyttävänä. Vastaajat kertoivat nauttivansa leipää tyypillisesti varsinkin keiton kanssa. Odotuksia lounasravintolan leipäpöydän valikoimalle oli monipuolisuus, viljattomat vaihtoehdot, vaihtelevuus, tuoreus, kuidulliset tuotteet sekä palaleipä.



Kuinka usein syö leipää?	%- vastaajista	Minkälaista leipää syö?	%- vastaa- jista
Joka päivä	50 %	Vain tummaa leipää	70 %
Useita kertoja viikossa	20 %	Vain vaaleaa leipää	-
Pari kertaa viikossa	10 %	Sekä vaaleaa että tum- maa	20 %
Harvemmin	10 %	Kuivaleipää	-
En koskaan	10 %	Gluteenitonta leipää	10 %
		Paikan päällä leivottua	-

Kuvio 9: Vastaajien leipätottumukset, ravintola 3

Leipäpöydän yleisilmeen houkuttelevuutta sekä sijaintia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen). Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvoksi saatiin 3,6 ja sijainnin keskiarvoksi 4,2. Puolet vastaajista koki leipäpöydän sijainnilla olevan merkitystä siihen ottaako leipää vai ei. Jos leipäpöytä sijaitsee linjaston alussa, tulee leipää otettua helpommin ja enemmän. Enemmistön (60 %) mielestä leipäpöytä pysyy houkuttelevana koko lounaan ajan ja sitä täydennetään tarpeeksi usein.

Leivän tuoreuden ja terveellisuuden merkitystä arvioitiin asteikolla 1-5. Keskiarvoksi leivän tuoreuden tärkeydelle saatiin 4,4 ja terveellisyydelle 4,2. Vastaajista 60 % sanoi tuoreuden menevän terveellisuuden edelle leivän valinnassa lounaalla. Terveellisyys kuitenkin näkyi leivän valinnassa tumman- sekä täysjyväleivän suosimisena. Leipäpöydän valikoiman riittävyyttä, vaihtuvuutta, monipuolisuutta ja houkuttelevuutta arvioitiin asteikolla 1-5. Kuvio 10 esittelee leipäpöydän valikoiman ominaisuuksille saadut keskiarvot.

Leipäpöydän valikoima	Keskiarvo
Riittävyys	3,8
Vaihtuvuus	3,6
Monipuolisuus	3,4
Houkuttelevuus	3,4

Kuvio 10: Leipäpöydän valikoiman ominaisuuksien keskiarvot, ravintola 3

Vastaajista 70 % ei kaivannut lisätietoa leipäpöydän tuotteista, kuten ainesosista ja ravintosisällöstä. Sen sijaan 60 % sanoi, että leipään ja sen terveysvaikutuksiin liittyvistä esitteistä

olisi hyötyä lounasravintoloiden pöydissä ja ympäristössä. Enemmistö vastaajista (70 %) haluaisi kokeilla uutuustuotteita leipäpöydässä ja suurin osa (60 %) olisi lisäksi kiinnostunut ostamaan tuotteita kotiin ravintolasta.

Kaikki vastaajista osoittivat kiinnostusta makuparien tarjoamiseen lounaalla. Enemmistö (70 %) oli lisäksi kiinnostunut kokeilemaan kasvispohjaisia levitteitä sekä makuöljyjä. Vastaajat toivoivat leipäpöytänsä enemmän vaihtelevuutta, tuoretta itse tehtyä leipää, viljattomia vaihtoehtoja, juures-leipää, uutuuksia, täysjyväleipää sekä makeaa leipää. Toiveena oli myös isompi ja tilavampi leipäpöytä nykyisen tilalle.

#### 5.2.4 Ravintola 4

Haastattelut suoritettiin 29.3.2017 lounasaikana kello 10.30-13.00 ravintola 4:ssä. Haastateltuja tehtiin yksitoista (11), vastaajista 73 % oli naisia. Enemmistö vastaajista (55 %) oli yli 55-vuotiaita. Vastaajista kenelläkään ei ollut leivän kulutusta rajoittavia allergioita.

Vastaajista reilu puolet (55 %) kertoi nauttivansa leipää lounaalla. Kuvio 11:sta selviää kuinka usein ja minkälaista leipää vastaajat söivät. Tulokset on esitetty prosentuaalisesti. Mainittuja syitä leivän syömiselle olivat tottumus sekä hyvä leipätarjonta. Leivästä kieltäydyttiin sen lihottavuuden ja hiilihydraattien välttämisen takia.

Kuinka usein syö leipää?	%- vastaajista	Minkälaista leipää syö?	%- vastaajista
Joka päivä	9,1 %	Vain tummaa leipää	36,4 %
Useita kertoja viikossa	27,3 %	Vain vaaleaa leipää	-
Pari kertaa viikossa	9,1 %	Sekä vaaleaa että tummaa	36,4 %
Harvemmin	18,2 %	Kuivaleipää	-
En koskaan	27,3 %	Gluteenitonta leipää	-
		Paikan päällä leivottua	-

Kuvio 11: Vastaajien leipätottumukset, ravintola 4

Reilu kolmannes vastaajista (36 %) kertoi leivän kulutuksensa pysyneen samana viimeisen vuoden aikana. Sama määrä (36 %) kertoi vähentäneensä leivän kulutustaan vähän. Leivän kulutuksen muutokseen vaikuttavia tekijöitä olivat leivän epäterveellisyys, parantunut lounas ja sen suurempi koko sekä herkkä vatsa. Vastaajat kertoivat myös ottavansa leipää helpommin, koska valikoima on hyvä. 64 % vastaajista kertoi nauttivansa leipää tyypillisesti varsinkin keiton kanssa. Odotuksia lounasravintolan leipäpöydän valikoimalle olivat monipuolisuus, tuoreus, paikanpäällä leivotut leivät, tuore ruisleipä, erikoisemmat tuotteet sekä sekaleipä.

Leipäpöydän yleisilmeen houkuttelevuutta sekä sijaintia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen). Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvoksi saatiin 4,1 ja sijainnin keskiarvoksi 3,9. Enemmistö vastaajista (55 %) koki, että leipäpöydän sijainnilla ei ole merkitystä siihen ottaako leipää vai ei. 45 % mielestä leipäpöytä pysyy houkuttelevana koko lounaan ajan ja sitä täydennetään tarpeeksi usein, sama määrä vastaajia (45 %) ei osannut arvioida asiaa.

Leivän tuoreuden ja terveellisyyden merkitystä arvioitiin asteikolla 1-5. Keski-arvoksi leivän tuoreuden tärkeydelle saatiin 5,0 ja terveellisyydelle 4,0. Vastaajien mielestä tuoreus ja terveys ovat kuitenkin yhtä tärkeitä ominaisuuksia leivän valinnassa lounaalla. Leipäpöydän valikoiman riittävyttä, vaihtuvuutta, monipuolisuutta ja houkuttelevuutta arvioitiin asteikolla 1-5. Kuvio 12 esittelee leipäpöydän valikoiman ominaisuuksille saadut keskiarvot.

Leipäpöydän valikoima	Keskiarvo
Riittävyys	4,0
Vaihtuvuus	3,7
Monipuolisuus	3,9
Houkuttelevuus	4,0

Kuvio 12: Leipäpöydän valikoiman ominaisuuksien keskiarvot, ravintola 4

Vastaajista 55 % olisi kaivannut lisätietoa leipäpöydän tuotteista, kuten ainesosista ja ravintosisällöstä. Sama määrä vastaajista (55 %) sanoi esitteistä liittyen leipään ja sen terveysvaikutuksiin olevan hyötyä lounasravintoloiden pöydissä ja ympäristössä. Suurin osa vastaajista (91 %) haluaisi kokeilla uutuustuotteita leipäpöydässä ja 55 % olisi lisäksi kiinnostunut ostamaan tuotteita kotiin ravintolasta.

Kaikki vastaajista osoittivat kiinnostusta makuparien tarjoamiseen lounaalla. Hieman alle puolet (45 %) oli lisäksi kiinnostunut kokeilemaan kasvispohjaisia levitteitä sekä makuöljyjä. Vastaajat toivoivat leipäpöytään sekaleipää, siemenleipää, oliivileipää, vaihtelua tavanomaisille leiville sekä sulatejuustoa.

#### 5.2.5 Ravintola 5

Haastattelut suoritettiin 28.3.2017 lounasaikana kello 10.30-13.00 ravintola 5:ssä.

Haastatteluja tehtiin kaksitoista (12). Vastaajista 75 % oli naisia ja enemmistö vastaajista oli yli 45-54-vuotiaita. Vastaajista kenelläkään ei ollut leivän kulutusta rajoittavaa vilja-allergiaa.

Vastaajista 92 % kertoi nauttivansa leipää lounaalla. Kuvio 13:sta selviää kuinka usein ja minkälaista leipää vastaajat söivät. Suurin osa vastaajista kertoi syövänsä leipää tottumuksesta ja, koska se on hyvä lisä lounaalle. Syitä leivästä kieltäytymiselle oli painonhallinta, vaalean viljan välttäminen ja leivän liika täyttävyys. Suurimmalla osalla vastaajista (75 %) leivän kulutus ei ole muuttunut viimeisen vuoden aikana. 17 % vastaajista oli vähentänyt kulutustaan vähän sekä 8 % vähentänyt merkittävästi. Hieman yli puolet vastaajista sanoi, ettei syö leipää vain tietynlaisten ruoka-annosten kanssa. Odotuksia lounasravintolan leipäpöydän valikoimalle olivat monipuolisuus, vaihtelevuus, tuoreus, tumma runsaskuituinen ja mahdollisimman rukiinen leipä, pienten leipomoiden tuotteet, ohraleipä, palaleipä ja mahdollisimman helposti leikattava leipä.

Kuinka usein syö leipää?	%- vastaajista	Minkälaista leipää syö?	%- vastaajista
Joka päivä	41,7 %	Vain tummaa leipää	58,3 %
Useita kertoja viikossa	58,3 %	Vain vaaleaa leipää	8,3 %
Pari kertaa viikossa	-	Sekä vaaleaa että tummaa	33,3 %
Harvemmin	-	Kuivaleipää	-
En koskaan	-	Gluteenitonta leipää	-
		Paikan päällä leivottua	-

Kuvio 13: Vastaajien leipätottumukset, ravintola 5

Leipäpöydän yleisilmeen houkuttelevuutta sekä sijaintia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen). Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvoksi saatiin 3,0 ja sijainnin keskiarvoksi 3,5. Puolet vastaajista kokee leipäpöydän sijainnilla olevan merkitystä siihen ottaako leipää vai ei. Varsinkin lounaan lopulla leivät siirretään syrjemmälle, joka saattaa vaikeuttaa leivän löytämistä. Enemmistön (75 %) mielestä leipäpöytä pysyy houkuttelevana koko lounaan ajan ja sitä täydennetään tarpeeksi usein.

Leivän tuoreuden ja terveellisyyden merkitystä arvioitiin asteikolla 1-5. Keskiarvoksi leivän tuoreuden tärkeydelle saatiin 4,7 ja terveellisyydelle 4,1. Vastaajista 75 % sanoi tuoreuden menevän terveellisyyden edelle leivän valinnassa lounaalla. Terveellisyys kuitenkin näkyi leivän valinnassa tumman leivän ja runsaskuituisen leivän suosimisena. Leipäpöydän valikoiman riittävyttä, vaihtuvuutta, monipuolisuutta ja houkuttelevuutta arvioitiin asteikolla 1-5. Kuvio 14 esittelee leipäpöydän valikoiman ominaisuuksille saadut keskiarvot.

Leipäpöydän valikoima	Keskiarvo
Riittävyys	3,9
Vaihtuvuus	2,8
Monipuolisuus	3,3
Houkuttelevuus	3,4

Kuvio 14: Leipäpöydän valikoiman ominaisuuksien keskiarvot, ravintola 5

Vastaajista puolet kaipasivat lisätietoa leipäpöydän tuotteista, kuten ainesosista ja ravintosisällöstä. Sen sijaan 58 % sanoi, ettei leipään ja sen terveysvaikutuksiin liittyvistä esitteistä olisi hyötyä lounasravintoloiden pöydissä ja ympäristössä. Lähestulkoon kaikki vastaajat (92 %) haluaisivat kokeilla uutuustuotteita leipäpöydässä ja vähän yli puolet (58 %) olisivat lisäksi kiinnostuneita ostamaan tuotteita kotiin ravintolasta.

Vastaajista 92 % osoitti kiinnostusta makuparien tarjoamiseen lounaalla. Enemmistö (67 %) oli lisäksi kiinnostunut kokeilemaan kasvispohjaisia levitteitä sekä makuöljyjä. Vastaajat toivoivat leipäpöytään uutuuksia, lisää erilaisia tummia leipiä, jälkiuunileipää, 100 % kauraleipää, perinneleipiä ja paikallistyyppisiä leipiä, siemenleipiä, juuresleipiä ja yleisesti enemmän monipuolisuutta.

#### 5.2.6 Ravintola 6

Haastattelut suoritettiin 30.3.2017 lounasaikana kello 10.30-13.00 ravintola 6:ssa. Haastatteluja tehtiin yhdeksän (9). Vastaajista 78 % oli naisia. Enemmistö vastaajista (55 %) oli 35-44 vuotiaita. Vastaajista yhdelläkään ei ollut leivän kulutusta rajoittavaa allergiaa.

Vastaajista 67 % kertoi nauttivansa leipää lounaalla. Kuvio 15:sta selviää kuinka usein ja minkälaista leipää vastaajat söivät. Suurin osa vastaajista kertoi syövänsä leipää tottumuksesta tai koska leipä on hyvä lisä lounaaseen ja siitä saa tarpeellisia hiilihydraatteja. Leivästä kieltäydttiin, koska se ei kuulu vastaajien mielestä lounaalle vaan toimii paremmin välipalana. 44 %:lla vastaajista leivän kulutus ei ole muuttunut viimeisen vuoden aikana, taas 22 % vastaajista oli vähentänyt kulutustaan merkittävästi tai lisännyt kulutustaan vähän. Mainittuja syitä leivän kulutuksen vähentämiseen olivat gluteeniton ruokavalio sekä parempi vointi ilman leipää. Leivän kulutusta oli lisätty hyvän tuoreen leivän takia. Vastaajista 44 % kertoivat nauttivansa leipää tyyppillisesti tietynlaisten ruokien kanssa. Odotuksia lounasravintolan leipäpöydän valikoimalle olivat tuoreus, tumma sekä vaalea leipä, monipuolisuus, erikoisemmat leivät sekä erilaiset kuivaleivät.

Kuinka usein syö leipää?	%- vastaajista	Minkälaista leipää syö?	%- vastaajista
Joka päivä	44,4 %	Vain tummaa leipää	77,8 %
Useita kertoja viikossa	-	Vain vaaleaa leipää	-
Pari kertaa viikossa	22,2 %	Sekä vaaleaa että tummaa	11,1 %
Harvemmin	33,3 %	Kuivaleipää	-
En koskaan	-	Gluteenitonta leipää	-
		Paikan päällä leivottua	11,1 %

Kuvio 15: Vastaajien leipätottumukset, ravintola 6

Leipäpöydän yleisilmeen houkuttelevuutta sekä sijaintia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen). Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvoksi saatiin 3,8 ja sijainnin keskiarvoksi 4,0. Enemmistö (78 %) vastaajista koki, että leipäpöydän sijainnilla ei ole merkitystä siihen ottaako leipää vai ei. Leipäpöytä sijaitsi vastaajien mielestä kuitenkin liian syrjässä. Vastaajista 44 % mielestä leipäpöytä ei pysy houkuttelevana koko lounaan ajan ja sitä ei täydennetä tarpeeksi usein.

Leivän tuoreuden ja terveellisyyden merkitystä arvioitiin asteikolla 1-5. Keskiarvoksi leivän tuoreuden tärkeydelle saatiin 4,7 ja terveellisyydelle 4,5. Vastaajista 67 % sanoi tuoreuden menevän terveellisyyden edelle leivän valinnassa lounaalla. Leipäpöydän valikoiman riittävyyttä, vaihtuvuutta, monipuolisuutta ja houkuttelevuutta arvioitiin asteikolla 1-5. Kuvio 16 esittelee leipäpöydän valikoiman ominaisuuksille saadut keskiarvot.

Leipäpöydän valikoima	Keskiarvo
Riittävyys	3,9
Vaihtuvuus	3,3
Monipuolisuus	3,9
Houkuttelevuus	3,8

Kuvio 16: Leipäpöydän valikoiman ominaisuuksien keskiarvot, ravintola 6

Vastaajista 67 % olisi kaivannut lisätietoa leipäpöydän tuotteista, kuten ainesosista ja ravintosisällöstä. Sen sijaan 67 % sanoi, että leipään ja sen terveysvaikutuksiin liittyvistä esitteistä ei olisi hyötyä lounasravintoloiden pöydissä ja ympäristössä. Enemmistö vastaajista (88 %) haluaisi kokeilla uutuustuotteita leipäpöydässä sekä ostaa niitä kotiin ravintolasta. Kaikki vastaajista osoittivat kiinnostusta makuparien tarjoamiseen lounaalla. Enemmistö (67 %) oli lisäksi

kiinnostunut kokeilemaan kasvispohjaisia levitteitä sekä makuöljyjä. Vastaajat toivoivat leipäpöytään tuoretta tummaa leipää, gluteenittomia vaihtoeitoja sekä palaleipiä.

## 6 Pilotointi

Ensimmäisen vaiheen haastattelujen jälkeen oli reilu viikko aikaa valmistautua esittämään haastatteluista ja havainnoinneista saadut tulokset ja päätelmät yritys X:n henkilökunnalle sekä pilottiravintoloiden ravintolapäälliköille. Tulokset esitettiin 6.4.2017 yritys X:n Kick-off tapahtumassa. Kick-off-tapahtuma toimi alustuksena ravintolapäälliköille pilotointijaksoa ajatellen. Kick-off tapahtumaan sisältyi yhteinen workshop, jonka tarkoituksena oli saada ravintolapäälliköitä keksimään ratkaisuja ja ideoita, kuinka leivän menekkiä lounaalla voitaisiin lisätä ja kuinka leipäpöytiä saataisiin parannettua asiakkaan näkökulmasta.

Viikko Kick-off:in jälkeen alkoi itse pilotointijakso, jonka aikana pilottiravintolat toivat workshopissa tuotetut kehitysideat käytäntöön. Pilotointijakso kestäisi 2-4 viikkoa, riippuen siitä, kuinka nopeasti ravintolat saisivat otettua kaikki ideat käyttöön. Pilotointijakson aikana suoritettiin pilottiravintoloissa 2.vaiheen havainnoinnit.

Pilotointijakson jälkeen suoritettiin 2.vaiheen haastattelut. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, miten pilotointi oli sujunut ja oliko sillä vaikutuksia asiakkaiden käyttäytymiseen ja leivän kulutukseen. Haastattelujen jälkeen tulokset esitettiin 19.6.2017 yritys X:n henkilökunnalle. Tapaamisessa opinnäytetyöntekijät esittivät myös lisäkehitysideoita.

### 6.1 Kick-off

Kick-off-päivänä 6.4.2017 käsiteltiin ensin yleisellä tasolla leipäpöydän kehitystoimia. Pilotoinnin tavoitteeksi sovittiin uuden leipäkonseptin luominen: kuluttajalle tulisi luoda vau-elämys. Pilotoinnin viisi muuta tavoitetta olisi asiakastuntemuksen syventäminen, joustavan ja inspiroivan asiakaskokemuksen luominen asiakkaille, leivän osuuden lisääminen ateriakokonaisuudessa ja kalliimpien raaka-aineiden kulutuksen vähentäminen, kannattavuuden paraneminen sekä asiakastyytyvyyden kasvattaminen.

Opinnäytetyöntekijät esittelivät yritys X:n edustajille ja ravintolapäälliköille pilottiravintoloista saatujen haastatteluiden tulokset, jotta tiedettäisiin minkälaisia kehitystoimia tulisi tehdä. Opinnäytetyöntekijät aloittivat kertomalla mitkä ovat tarkastelun kohteena olevat kuusi pilottiravintolaa, joissa haastattelut sekä havainnoinnit tehtiin. Opinnäytetyöntekijät tekivät 1.vaiheen haastatteluita yhteensä 69 kappaletta. Tämän jälkeen esitettiin haastatteluiden tulosten perusteella tehdyt kaaviot ikäjakaumasta, leivän kulutuksesta, kulutetuista leipälaaduista sekä kumman vastaajat kokevat tärkeämpänä tuoreuden vai terveellisuuden.

Kaavioiden esittämisen jälkeen opinnäytetyöntekijät kertoivat mitä odotuksia asiakkailla oli leipävalikoimasta. Opinnäytetyöntekijät jatkoivat esittelemällä haastatteluista saadut keskiarvot leipäpöydän nykyisestä yleisilmeestä, sijainnista sekä valikoiman riittävydestä, vaihtuvuudesta, monipuolisuudesta ja houkuttelevuudesta asteikolla 1-5 (huono-erittäin hyvä). Tulosten esittäminen päätettiin kertomalla pilottiravintoloissa ilmenneet asiakkaiden toiveet ravintola kerrallaan. Jokaisessa pilottiravintolassa suurin osa haastateltavista oli kiinnostunut kasvislevitteistä ja -leivistä, tuoreen leivän ostamisesta kotiin, uutuustuotteista sekä lounaalle suunnitelluista makupareista.

Opinnäytetyöntekijöiden alustuksen jälkeen ravintolapäälliköitä pyydettiin pohtimaan, mitä osaa kehitetään asiakkuusryhmissä erityisesti: elämyksellisyyttä, helppoutta, ruoan jakelua, vastuullisuutta vai terveyttä. Suurin osa ravintolapäälliköistä valitsi elämyksellisyyden, helppouden tai terveyden. Tarkoituksena oli ajatella nimenomaan pilottiravintoloiden oman asiakaskunnan odotuksia ja tarpeita.

Workshop-osallistujat pääsivät maistamaan makuparilistan kasvislevitteitä, jonka ravintolat saivat jokapäiväiseen käyttöön pilotoinnin ajaksi. Maistettavana oli hernelevitettä, munakoi-sotahnaa, punajuuri-saksanpähkinähummusta, appelsiini-porkkanahummusta, avokadohummusta sekä kurpitsahummusta. Maistelun jälkeen käytiin läpi erilaisia ratkaisuja leipäpöytien ulkonäön muuttamiseen. Workshop-tilaan oli tuotu muutamia esimerkkejä esillepanomalleista. Pilottiravintoloiden ravintolapäälliköt pääsivät valitsemaan esilläolevista malleista ravintolaansa tyyliltään sopivan esillepanon ottaen huomioon heidän käytössään olevan tilan.

Workshopissa muodostettiin ravintolapäälliköistä 2-3 henkilön ryhmiä, joissa pohdittiin yhdessä ratkaisuja yritys X:n laatimiin kysymyksiin. Ratkaisuja kehiteltiin brainstormingin avulla. Brainstorming eli aivoriihi on ideointimenetelmä, jonka avulla ryhmä ihmisiä voi käsitellä ja kehittää valittua teemaa tai aihetta yhdessä. (Ojasalo ym. 2009, 44.) Aivoriihessä on viisi perussääntöä: ideoita ei saa arvioida tai tuomita, ideoiden määrä menee laadun edelle, muiden ideoita tulee kehittää, villien ja liioiteltujen ideoiden keksimiseen kannustetaan sekä jokainen idea on yhtä arvokas. (Ojasalo ym. 2009, 147.) Aivoriihessä pohditaan ongelmaa monesta eri näkökulmasta samanaikaisesti ja tämä johtaa usein lopulta ongelman ratkaisuun. Aivoriihessä on viisi tärkeää vaihetta. Aluksi tulee määrittää henkilö, joka johtaa keskustelua ja kirjottaa kaikki ideat muistiin. Sitten päätetään aiheen otsikko. Tarkasti rajattu aihe johtaa tuottavampaan keskusteluun ja tarkempiin ideoihin. Aivoriihessä tulee muistaa, että kaikki ideat ovat yhtä tärkeitä, myös villeimmät. Aivoriihelle tulisi asettaa aikaraja, jotta siitä saataisiin mahdollisimman tuottava. Aivoriihen jälkeen tulee sopia ideoiden jatkotoimenpiteistä. (Lupton 2011, 16-17.)



Kuvio 17 esittelee yritys X:n workshopia varten laatimia kysymyksiä. Workshopin tarkoituksena oli saada ravintolapäälliköt ajattelemaan innovatiivisesti, kuinka he saisivat luotua asiakkailleen elämyksen.

1. Valikoimasuunnittelun ja ostoprosessin kehittäminen
2. Missä kohdissa asiakas kohtaa leivän ravintolassani?
3. Miten asiakas kohtaa leivän?
4. Miten päivittäinen tarjoama muodostetaan?
5. Miten paisto/esille laitto järjestetään?
6. Miten asiakkaalle viestitään?
7. Miten saadaan asiakas ostamaan mukaan?

Kuvio 17: Workshopissa ratkaistavia kysymyksiä

Puolen tunnin brainstorming-vaiheen jälkeen vastauksia analysoitiin ravintolakohtaisesti. Jokainen ravintolapäällikkö sai vuorollaan esitellä kehittelemiään ideoita. Yritys X:n edustajat olivat lisäksi käyneet tekemässä ravintoloissa omia havaintojaan, ja lisäsivät tarvittaessa näkemyksiään kehitysideoihin.

Ravintola 1:n ravintolapäällikkö pohti nykyisen leipävalikoiman supistamista. Leipäpöytä voitaisiin mahdollisesti sijoittaa osaksi linjastoa. Leivän paistaminen voitaisiin jakaa eriin pitkin päivää, jotta tuoretta leipää olisi tarjolla enemmän. Leipäpöydän valikoiman lisäksi leipää tarjottaisiin kasvis- sekä keittolinjastossa ja grillipisteessä. Linjaston alkuun suunniteltiin maistiais- uutuustuotteita ja levitteitä. Asiakkaille voitaisiin suunnata mainontaa mitä leipä ja valmiita levitteitä pilottiravintolassa on myynnissä.

Ravintola 2:ssa tehtäisiin suullista markkinointia ravintolapäällikön toimesta sekä kassalle voisi laittaa mahdollisesti maistiais- Take-away leivän myymistä aamumyynnillä sekä linjastossa saatettaisiin kokeilla. Tarjolle suunniteltiin laitettavaksi 1-3 erilaista leipälajiketta, joita vaihdeltaisiin päivittäin. Yksi leipälajikkeista voisi olla pussissaan, jotta asiakkaat näkevät tuoteselosteen sekä uutuustuotteet.

Ravintola 3:ssa pyritäisiin tekemään enemmän eräpaistoa, jotta leipä olisi tuoretta ja lämmintä useammin lounaan aikana. Take-away-leipämyyntiä ja maistiaisten sijoittelua linjastoon pidettiin mahdollisena kokeiluna. Radikaalina vaihtoehtona oli myös markkinointikikkana tarjoilla lounaalla vain yhtä leipää yhtenä päivänä, mahdollisesti uutuutta, joka olisi tullut tai tulossa juuri markkinoille.

Ravintola 4:ssä leipää voisi sijoitella leipäpöydän lisäksi keiton viereen sekä leipämaistiaisten tarjoilua harkittaisiin. Take-away-leipää olisi mahdollista laittaa myyntiin kassan lähelle sekä

tuotteita voitaisiin markkinoida suullisesti. Leipävalikoimassa keskityttäisiin vaihtuvuuteen niin, ettei tulisi kuitenkaan ylitarjontaa. Leivän paistamisen ajankohtaa olisi mahdollista siirtää lähemmäs lounasajan alkua.

Ravintola 5:ssä hyödynnettäisiin suullista markkinointia sekä ilmoitustauluja ja leivälle voisi laittaa take-away myyntipisteen lähelle kassoja. Leipämaistiaisista suunniteltiin sijoitettavaksi eri kohtiin linjastoa, kuten salaattipisteen, keittolounaan ja lämpimän ruoan yhteyteen. Valikoimassa voisi olla joka päivä erilaisia leipälajeja, mutta ei kuitenkaan liian laajaa valikkoa. Seuraavana päivänä tarjoiltavat leivät laitettaisiin jo edellisenä päivänä sulamaan, jotta paistaminen nopeutuisi ja helpottuisi. Paistojajankohtaa pyrittäisiin siirtämään myöhäisemmäksi, juuri ennen lounaan alkamista, jotta leipä olisi pöydässä lämmintä ja tuoretta.

Ravintola 6:ssä pidettiin mahdollisena hyödyntää enemmän makupareja ja maistiaisten tarjoilua. Ravintolassa valmiiksi olevaa pressi- ja myyntipöytää voisi käyttää take-away-leivän myynnissä. Leipäpöydän uudelleen sijoittelua voisi harkita, sillä nykyinen pöytä on linjastosta erillään. Keiton viereen tulisi lisätä tarjoiltavan leivän määrää. Leivän paistamista olisi mahdollista tehdä ennen lounasta sekä eräpaistoa lounaan aikana, mikäli tämä on tarpeen.

## 6.2 Havainnointi pilotoinnin aikana

Kick-off-päivän jälkeen pilottiravintolat aloittivat kehittämiensä ideoiden pilotoinnin. Pilotoinnin aikana käytiin havainnoimassa ravintoloissa tehtyjä muutoksia. Havainnoinnit tehtiin viikoilla 17-18. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota tehtyihin muutoksiin ja nykytilannetta verrattiin ensimmäisten havainnointien tuloksiin.

Havainnoinnit suoritettiin pääasiassa ennen lounasajan alkua tai sen alussa. Näin leipäpöydät olivat parhaimmassa kunnossa ja saatiin tarkempi kuva tehdyistä muutoksista. Muutosten määrä vaihteli todella paljon ravintoloiden kesken. Osassa oli pystytty tekemään paljon uudistuksia, mutta osassa oli panostettu vain leipävalikoimaan tai pöydän ulkonäköön.

Havainnoinnissa käytettiin pohjana havainnointikaaviota (liite2). Havainnoitavat asiat jaettiin kuuteen eri osaan: leipäpöytä, valikoima, viestintä/markkinointi, makuparit, uutuustuotteet sekä tuotteiden myynti. Leipäpöytä-osiossa kiinnitettiin huomiota leipäpöydän sijaintiin, esilepanoon ja ulkoasuun, toimivuuteen ja kokoon. Valikoima-osiossa havainnoitiin monipuolisuutta, houkuttelevuutta, tuoreutta sekä levitteitä. Viestintä/markkinointi-osiossa havainnoitiin leipäinformaatiota, kylttejä ja esitteitä sekä lounaan makuparien markkinointia. Uutuustuote-osiossa kiinnitettiin huomiota esillä oleviin uutuustuotteisiin, uutuustuotteiden myyntiin ja mainontaan. Lopuksi havainnoitiin oliko lounaalla makupareja sekä tuotteiden myyntiä.

Kaikki havainnot kirjattiin havainnointikaavioon sekä valokuvattiin. Havainnot analysoitiin, kun kaikki pilottiravintolat oli käyty läpi. Havainnointien tulosten pohjalta kehitettiin toisen vaiheen haastattelulomake ja pohdittiin mahdollisia kehitysideoita.

#### 6.2.1 Ravintola 1

Havainnointi suoritettiin ravintola 1:ssä torstaina 4.5.2017 lounasajan alettua. Ravintolan leipäpöydän sijaintia ei ollut lähdetty muuttamaan. Leipäpöytä sijaitsee erillisenä ravintolan sisääntulon vieressä, linjaston päädyssä. Ravintolan tilat ovat sen verran rajalliset, että pöydälle ei olisi ollut muuta mahdollista paikkaa tai se olisi tehnyt muusta tilasta liian ahtaan ja hankalan käyttää. Ravintolan asiakkaiden ja henkilökunnan mielestä pöytä on hyvällä paikalla, eikä sille nähty tarvetta muuttaa.

Leipäpöydän ulkoasu näytti melko samalta kuin aikaisemmin. Leipäkoreja oli yhtä monta ja valikoimaa saman verran kuin ennen. Leipäkorien päällä oli käytetty samoja liinoja kuin ennen, mutta ne olivat vain osittain korien päällä, joten asiakkaan on helpompi nähdä mitä on tarjolla ja korit näyttävät kutsuvammilta. Valikoima vaikutti yhtä monipuoliselta kuin aiemmin, löytyi sekä palaleipää, että paikanpäällä paistettua ja itsetehtyä. Pöytään ei ollut lisätty uutuustuotteita, eikä leipäviestintää. Leipien lisukkeeksi oli tarjolla itsetehtyä porkkanahummusta ja yrttiöljyä. Tuotteista ei ollut mitään mainintaa, joten asiakkaat eivät välttämättä tiedäneet, mitä oli tarjolla.

Ravintolassa oli hyödynnetty makupareja siten, että keiton viereen oli laitettu tarjolle itsetehtyjä sämpylöitä ja hävikkileivästä tehtyjä krutonkeja. Leipää ei ollut laitettu esille grillipisteelle, eikä ravintolassa ollut myöskään maistatusta uutuustuotteista. Ravintolassa ei ollut käytetty selkeää viestintää, joka helpottaisi paljon leipien markkinoinnissa. Makupareista ei myöskään ollut mainontaa. Ravintolassa ei ollut myöskään tuoreleivän myyntiä.

#### 6.2.2 Ravintola 2

Havainnointi suoritettiin ravintola 2:ssa torstaina 4.5.2017 ennen lounaan alkamista. Itse linjastoon ei toimipisteessä ollut tehty suurempia muutoksia. Leipää oli tarjolla kahdessa eri kohtaa linjastoa: keiton vieressä sekä vanhalla omalla paikallaan linjaston loppupäädyssä ennen jälkiruokaa. Keittopisteellä oli tarjolla tuoreita vähälaktoosisia juustosämpylöitä. Linjastossa lämpimän ruoan jälkeen tarjolla oli tuoreita juustopatonkeja, tummaa viipaleleipää, näkkileipiä sekä samoja juustosämpylöitä kuin keittopisteellä. Levitteitä oli sekä perinteisiä kasvirasvavervitteitä, että myös kikherne- Valkosipulilevitettä ja oliiviöljy-balsamicoa.

Keittopisteen leivät olivat sijoitettuna rottinkiseen mustaan leipäkoriin, jonka alla oli kolmijalkainen koroke, joten sämpylät nousivat hyvin esille keiton vierellä. Aiemmin ravintolassa keiton vierellä ei tarjottu leipää ollenkaan vain vasta lämpimän ruoan jälkeen, näinollen luulisi, että leivän kulutus lisääntyisi keittoa ottavilla ruokailijoilla. Linjaston leipäpöydässä oli sijoitettuna vastakkain kaksi puusta tehtyä leikkuulautaa, margariineille ja erikoislevitteille kylmäalusta, kolme mustaa rottinkista koria, joista kahden alla metalliset uudet pidikkeet ja yksi iso puinen rottinkikori patongeille. Leipien alusliinana oli sanomalehden-näköistä paperia siististi aseteltuna.

Toimipisteessä oli tartuttu myös ideaan laittaa leipä-informaatiota ja tiedotteita linjastoon. Keittolounaan luona oli A4-kokoiseen liitutauluun kirjoitettu, mitä leipää on sinä päivänä tarjolla ja mitä allergisoivia aineita leivät sisältävät. Samanlainen taulu oli sijoitettu myös linjaston leipäpöytään selittäen asiakkaalle, minkälaisia vaihtoehtoisia levitteitä on tarjolla ja mitä ne pitävät sisällään. Linjastossa sijaitsi myös kahdessa eri kohtaa tietoiskuja hiilihydraateista sekä kuiduista ja mistä ruoka-aineista niitä saa.

### 6.2.3 Ravintola 3

Havainnointi suoritettiin ravintola 3:ssa tiistaina 25.4.2017 lounasajan alettua. Ravintolaan sisään astuessa huomion kiinnitti leipäpöydän uusi sijainti. Pöytä oli siirretty ravintolan etuosaan, sisäänkäynnin viereen. Ennen pöytä sijaitsi ravintolan perällä, keittiön läheisyydessä. Pöydän siirron avulla haluttiin selvittää, miten leipäpöydän sijainti vaikuttaa asiakkaiden leivänkulutukseen.

Leipäpöydän sijainnin lisäksi oli muutettu myös pöydän ulkonäköä. Vanhan pöydän lisäksi oli sivuille tuotu lisää laskutilaa kahden pienemmän pöydän avulla. Näin leivän ottamisesta oli tehty helpompaa ja vaivattomampaa asiakkaille. Lisäpöydillä oli enemmän tilaa myös leipien leikkaamiselle. Lisäpöytien avulla pystyttiin välttämään pöydän ympäristön ruuhkautuminen. Leipäpöydän yleisilmettä oli muutettu uusien tarjoilukorien avulla. Korit oli aseteltu eri tasoihin telineiden avulla. Leipäkorien päällä oli käytetty samoja liinoja kuin aikaisemmin, mutta erona vanhaan, leivät oli vain osittain peitettynä, joten koreista näki heti helpommin, minkälaisia tuotteita oli tarjolla. Paistoleiville oli lisätty nimilaput, joten leivät olivat helpommin tunnistettavissa.

Leipävalikoima oli laajempi kuin aikaisemmin. Leipäkorien määrä oli kaksinkertaistunut ja valikoima monipuolistunut. Tarjolla oli huomattavasti enemmän tummaa leipää kuin aikaisemmin. Tummaa leipää oli myös paikanpäällä paistettua, eikä pelkästään pussileipiä. Leipävalikoimaan oli tuotu osaksi myös uutuustuotteita. Perinteisten levitteiden lisäksi tarjolla oli itse tehtyä hummusta. Ravintolassa ei esiintynyt makupareja. Leipää oli esillä ainoastaan leipäpöydässä. Myöskään leivän tuoremyyntiä ei ollut.

#### 6.2.4 Ravintola 4

Havainnointi suoritettiin ravintola 4:ssä torstaina 27.4.2017 lounasajan alettua. Ravintolan leipäpöytä oli samalla paikalla kuin aikaisemmin eli linjaston päädyssä. Sijaintia oli muutettu ensin linjaston alkuun, mutta gluteeniton asiakas oli valittanut leivänmuruista, joten pöytä siirrettiin takaisin vanhalle paikalle. Leipäpöytä näytti täsmälleen samalta kuin aikaisemmin. Erona vanhaan olivat uudet metalliset korit, vanhojen rottinkisten tilalla. Pöydän järjestystä oli tiivistetty hieman, joten pöydälle jäi enemmän laskutilaa tarjottimelle.

Ravintolan leipävalikoima oli hieman aikaisempaa suppeampi. Tarjolla oli yhtä paistettua vaa-leata leipää, tummia palaleipiä sekä itsetehtyjä rieskoja. Rieskoja oli tarjolla leipäpöydän lisäksi myös keiton yhteydessä, joten makuparit oli otettu käyttöön. Ravintola oli tehnyt erillisen take-away-pisteen, josta pystyi ostamaan paikanpäällä leivottuja rieskoja myös kotiin, joten leivän tuoremyynti oli otettu myös käyttöön. Uutuustuotteita ravintolasta ei löytynyt. Myöskään viestintää tai markkinointia ei näkynyt.

#### 6.2.5 Ravintola 5

Havainnointi suoritettiin ravintola 5:ssä perjantaina 5.5.2017 ennen lounasajan alkua kello 10.30. Ravintolassa leipäpöytä sijaitsi samalla tavoin rakennepilarin ympärillä kuin aiemminkin ennen pilotointijaksoa. Leipiä oli sijoiteltuna mustiin rottinkikoreihin erikorkuisille tasoisille kummallekin puolelle kahta puista leikkuulautaa. Jokaisessa korissa oli kiinnitettynä plakaatteja, joihin oli liitukynällä kirjoitettuna leivännimi sekä allergisoivat aineet. Tuoreleipien ympärille oli aseteltu harmahtavat liinat, jotka pitivät leipiä osittain suojassa.

Gluteenittomilla leivillä oli omat kansilla suljettavat purkit, joissa luki selkeästi liitukynällä gluteeniton. Toista leikkuulautaa vastapäätä oli taulu, jossa luki mitä leipiä on tarjolla, ja mitkä niistä ovat muun muassa luomua tai lisääineettomia. Valikoimassa kyseisenä päivänä oli Lombardian leipää, Auringonkukka-oliivileipää, Ruissataa, valikoima erilaisia sämpylöitä sekä näkkileipiä ja hapankorppuja. Kaksi kylmäalustaa oli sijoiteltuna leikkuulautojen läheisyyteen sisältäen margariinia sekä voita.

Linjaston puolella oli mietitty kuinka asiakkaita voitaisiin houkutella ottamaan tai edes mautamaan tuoreleipiä sekä erilaisia levitteitä, vaikka he eivät leipäpöytään menisivätkään. Leipäpöydän erillinen sijainti linjastosta voi johtaa asiakkaan päätökseen olla ottamatta leipää ruokailun aikana, joten päätettiin tuoda leipä- sekä levitemaistiaisiksi pieniin koreihin ja astioihin keittolinjaston sekä lämpimän ruoan linjaston päätyihin, joista asiakas saattoi itse valita pienen leipäpalan ja haluamansa levitteen.

### 6.2.6 Ravintola 6

Havainnointi suoritettiin ravintola 6:ssa torstaina 27.4.2017 lounasaikana. Ravintolan leipäpöydän sijaintia ei ollut lähdetty muuttamaan. Ravintolan tilat ovat sen verran rajalliset, että pöydälle ei olisi ollut muuta mahdollista paikkaa tai se olisi tehnyt muusta tilasta liian ahtaan ja hankalan käyttää. Leipäpöydän ulkoasu näytti melko samalta kuin aikaisemmin. Leipäkoireja oli yhtä monta ja valikoimaa saman verran kuin ennen. Leipäkorien päällä ei ollut käytetty liinoja, jotka olisivat tuoneet leiville hieman suojaa ja myös lisännyt hygieenisyyttä. Ravintolan leipävalikoima koostui pääsääntöisesti paikanpäällä paistetuista leivistä.

Leipäpöytään oli lisätty liitutaulu, jossa kerrottiin esillä olevat leivät ja niiden allergeenit. Taulussa luki myös tarjolla olleiden levitteiden tiedot. Ravintolaan oli lisätty perinteisten levitteiden rinnalle tuorejuustoa ja porkkanahummusta, joka tuo vaihtelua totuttuun. Ravintolassa oli hyödynnetty makupareja siten, että keiton yhteyteen oli laitettu tarjolle erilaisia leipiä. Ravintolassa oli otettu käyttöön tuoreleivän myynti. Myyntiä mainostettiin kassan yhteydessä.

### 6.3 Toisen vaiheen haastattelut

Haastattelut suoritettiin kuudessa pilottiravintolassa viikkojen 23-24 aikana. Ennen haastatteluja suoritettiin havainnoinnit ravintoloissa. Haastatteluja varten rakennettiin pieni piste, jossa haastatteluun osallistuvat henkilöt pystyttiin ottamaan vastaan. Haastattelupisteen ulkonäkö ja sijainti vaihteli ravintoloittain, mutta yleisimmin se sijaitsi ravintolan sisäänkäynnin vieressä. Haastatteluun osallistuneille jaettiin pilottiravintoloilta saatuja lahjakasseja, jotka sisälsivät Fazerin uutuustuotteita.

Haastattelut suoritettiin lomakehaastatteluna. Haastatteluja varten oli tehty kyselylomake (liite4). Haastatteluissa käytettiin sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan osia aihe-alueista asteikolla yhdestä viiteen (1=huono, 2=välttävä, 3=keskinkertainen, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä) ja osaan vastaamaan joko kyllä, ei tai en osaa sanoa. Kyselyyn osallistuja täytti lomakkeen itse. Osallistujat saivat kysyä tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Tulokset kirjattiin haastatteluiden jälkeen Excel-kaavioon.

Toisen vaiheen haastatteluissa asiakkailta kysytyt aihealueet perustuvat ensimmäisen vaiheen haastatteluista ja havainnoinneista kerättyihin tietoihin. Ensimmäisen vaiheen haastatteluiden ja havainnointien tarkastelun ja analysoinnin jälkeen kyselylomake (liite4) tehtiin yhteistyössä yritys X:n henkilökunnan kanssa. Toisen vaiheen haastattelujen tarkoituksena oli tutkia leipäpöytien esillepanon ja leivän syömisen muutosta asiakkaan näkökulmasta sekä erityisesti oliko asiakas huomannut leipäpöydän vaihtunutta yleisilmettä ja valikoimaa.

Haastattelun rakenne jakautui seitsemään osaan: haastateltavan taustatiedot, yleiset leivän kulutukseen liittyvät kysymykset, leipäpöydän esillepano ja sijoittelu, vaihtuvuus ja valikoima, viestintä ja markkinointi, kehitysideat ja toiveet. Haastateltavan taustatiedoissa kysyttiin sukupuoli, ikä ja leivän syöntiin liittyvät rajoitteet, kuten allergiat. Yleisiä leivän kulutukseen liittyviä kysymyksiä oli syökö leipää, kuinka usein syö leipää sekä leivän kulutuksen muutos. Leipäpöydän esillepanoon ja sijoitteluun liittyivät pöydän yleisilmeen houkuttelevuus, pöydän sijainti ja onko huomannut muutosta leipäpöydän yleisilmeessä. Vaihtuvuus ja valikoima-osassa pyydettiin arvioimaan lounasravintolan leipäpöydän houkuttelevuutta ja monipuolisuutta. Osiossa kysyttiin myös oliko huomannut muutoksia valikoimassa ja esille laittossa. Viestinnässä ja markkinoinnissa kysyttiin oliko huomannut viestintää ja markkinointia ravintoloissa. Kysyttiin myös oliko viestintä helpottanut valintoja lounaalla. Kehitysidea-osiossa kysyttiin oliko haastateltava huomannut ravintolassa makupareja, uutuustuotteiden maistatusta, tuoreleivän myyntiä ja levitteitä/makuöljyjä. Kysyttiin myös kiinnostusta näihin. Lopuksi selvitettiin haastateltavien toiveita.

Haastattelu kesti keskimäärin 5-10 minuuttia. Haastatteluja pystyttiin suorittamaan monta kerrallaan, koska jokainen osallistuja täytti lomakkeensa itse. Haastattelut suoritettiin huomattavasti nopeammin kuin ensimmäisellä kerralla.

### 6.3.1 Ravintola 1

Haastattelut suoritettiin 9.6.2017 lounasaikana kello 10.30-12.00 ravintola 1:ssä. Haastatteluja tehtiin kaksikymmentäyksi (21). Vastaajista 81 % oli naisia. Vastaajista 28,5 % oli 35-44 vuotiaita, toiset 28,5 % 45-54 vuotiaita ja 19 % 25-34 vuotiaita. Kolmella vastaajista (14,3 %) oli leivänsyöntiä rajoittava keliakia.

Vastaajista 76 % kertoi nauttivansa leipää lounaalla. Enemmistö vastaajista (47,3 %) kertoi syövänsä leipää päivittäin. Vastaajat kertoivat syövänsä leipää hyvän monipuolisen valikoidun, leivän ulkonäön, tuoreuden, terveellisyyden, hyvän maun ja kuitujen takia. Myös tottumus mainittiin. Syy leivästä kieltäytymiselle oli lisähiilihydraattien välttäminen. Vastaajat mainitsivat myös syövänsä leipää mieluummin välipalana tai aamupalana kuin lounaalla. 14,3 % vastaajista kertoi leivän kulutuksen muuttuneen viimeisen kuukauden aikana. Leivän kulutuksen vähentymisen syinä oli parantunut ruoka, joten leipää ei enää tarvitse sekä liika hiilihydraattien välttäminen. Leivän kulutuksen lisääntymisen syynä oli parantunut leipävalikoima.

Leipäpöydän yleisilmeen houkuttelevuutta sekä sijaintia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen). Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvoksi saatiin 3,8 ja sijainnin keskiarvoksi 4,1. Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvo oli pysynyt samana ensimmäisistä haastatteluista, mutta sijainnin keskiarvo oli noussut (3,9).

Muutosalueet	Huomaamisen %	Huomatut muutokset/kommentit
Leipäpöydän yleisilme	19 %	uusia erilaisia leipiä herkullisempi ja rennompi yleisilme laajempi valikoima vähemmän pussileipiä
Leipäpöydän valikoima ja esille laitto	14,3 %	Enemmän itseleivottuja leipää myös linjaston päässä hyvä muutos

Kuvio 18: Muutokset ja niiden huomaaminen, ravintola 1

Haastatteluissa selvitettiin olivatko asiakkaat huomanneet muutosta leipäpöydän yleisilmeessä sekä leipäpöydän valikoimassa ja esille laitossa. Kuvio 18 kertoo kuinka monta prosenttia vastaajista oli huomannut muutoksia. Kuviossa kerrotaan myös, minkälaisia muutoksia he olivat huomanneet.

Leipäpöydän valikoiman houkuttelevuutta ja monipuolisuutta arvioitiin asteikolla 1-5. Keskiarvoiksi saatiin: monipuolisuus 3,86 ja houkuttelevuus 4,05. Monipuolisuuden keskiarvo oli laskenut ensimmäisistä haastatteluista (4,4), mutta houkuttelevuuden keskiarvo oli noussut (3,6).

Kehitysidea/kohde	Huomaamisen %
Markkinointi	19 %
Viestintä	9,5 %
Makuparit	62 %
Uutuustuotteet	33 %
Levitteet ja makuöljyt	47,6 %

Kuvio 19: Kehitysideoiden huomaaminen, ravintola 1

Kuvio 19 esittelee pilotoidut kehitysideat ja kuinka monta prosenttia vastaajista olivat huomanneet nämä. Vastaajista vajaa viidesosa (19 %) huomasi, että ravintolassa oli markkinoitu yritys X:n tuotteita. Vain 9,5 % vastaajista oli huomannut ravintolassa leipään liittyvää viestintää, mutta kukaan ei tuntenut sen helpottaneen leipään liittyviä valintoja. Vastaajat toivoisivat viestinnän olevan vielä näkyvämpää. Lounaalla tarjolla olevat makuparit oli huomannut vastaajista 62 %, ja 19 % oli maistanut niitä. Nämä 29,5 % vastaajista koki makuparien houkuttelevan syömään leipää enemmän.

Ravintolassa oli maistatettu uutuustuotteita ja tämän oli vastaajista huomannut 33 %. 14,3 % oli lisäksi kiinnostunut maistamistaan uutuustuotteista ja ostanut niitä myös kaupasta kotiin.



Vastaajista 9,5 % oli ostanut leipää kotiin ravintolasta. Vastaajat olisivat kuitenkin kiinnostuneita ostamaan kotiin itsetehtyjä sämpylöitä, artesaanileipiä sekä paikanpäällä leivottua focacciaa. Vastaajista 47,6 % oli kokeillut uusia kasvispohjaisia levitteitä ja makuöljyjä, ja 33 % koki niiden houkuttelevan ottamaan leipää lounaalla useammin.

### 6.3.2 Ravintola 2

Haastattelut suoritettiin 8.6.2017 lounasaikana kello 10.30-12.00 ravintola 2:ssa. Haastatelluja tehtiin kuusitoista (16). Vastaajista 81,25 % oli miehiä. Kolmasosa vastaajista oli 25-34 vuotiaita, seuraavaksi eniten oli 45-54 vuotiaita. Kahdella vastaajista (12,5 %) oli leivänsyöntiä rajoittava keliakia.

Vastaajista 87,5 % kertoi nauttivansa leipää lounaalla. Vastaajat kertoivat syövänsä leipää päivittäin (31,25 %), useita kertoja viikossa (31,25 %) tai pari kertaa viikossa (31,25 %). Vastaajat kertoivat syövänsä leipää tottumuksesta ja koska he pitävät leivästä ja siitä saa hyviä kuituja ja hyvin energiaa. Leipä toimii myös hyvänä lisukkeena ja se koetaan tärkeäksi osaksi ruokaa. Syitä leivästä kieltäytymiselle olivat hiilihydraattien välttäminen sekä tietyntyyppiset ruoat, johon leipä ei sovi. 12,5 % vastaajista kertoi leivän kulutuksensa muuttuneen viimeisen kuukauden aikana. Syinä oli perinteisen leivän puuttuminen, kuntosaliharrastus ja hiilihydraattien välttäminen.

Leipäpöydän yleisilmeen houkuttelevuutta sekä sijaintia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen). Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvoksi saatiin 4,0 ja sijainnin keskiarvoksi 4,5. Molempien keskiarvo oli noussut ensimmäisten haastattelujen jälkeen, silloin yleisilmeen houkuttelevuus oli 3,6 ja sijainti 4,0.

Muutosalueet	Huomaamisen %	Huomatut muutokset/kommentit
Leipäpöydän yleisilme	25 %	Infotaulu leivistä Valikoima parantunut
Leipäpöydän valikoima ja esille laitto	31 %	Sämpylät valikoimassa uusia erikoisuuksia enemmän leipää esillä tuoretta leipää

Kuvio 20: Muutokset ja niiden huomaaminen, ravintola 2

Haastatteluissa selvitettiin olivatko asiakkaat huomanneet muutosta leipäpöydän yleisilmeessä sekä leipäpöydän valikoimassa ja esille laitossa. Kuvio 20 kertoo kuinka monta prosenttia vastaajista oli huomannut muutoksia. Kuviossa kerrotaan myös, minkälaisia muutoksia he olivat huomanneet.

Leipäpöydän valikoiman houkuttelevuutta ja monipuolisuutta arvioitiin asteikolla 1-5. Keskiarvoiksi saatiin: monipuolisuus 3,75 ja houkuttelevuus 3,93. Monipuolisuuden keskiarvo oli nousut ensimmäiseltä kerralta (3,6), houkuttelevuuden keskiarvo oli laskenut (4,1).

Kohde	Huomaamisen %
Markkinointi	56 %
Viestintä	37,5 %
Makuparit	31 %
Uutuustuotteet	50 %
Levitteet ja makuöljyt	56 %

Kuvio 21: Kehitysideoiden huomaaminen, ravintola 2

Kuvio 21 esittelee pilotoidut kehitysideat ja kuinka monta prosenttia vastaajista olivat huomanneet nämä. Vastaajista reilu puolet (56 %) huomasi, että ravintolassa oli markkinoitu yrityksen X:n tuotteita. Leipäpöydän valikoiman ja esille laitton muutokseen oli kiinnittänyt huomiota 31 % vastaajista. Muutoksessa oli kiinnitetty huomiota uusiin erikoisempiin tuotteisiin, itseleivottuihin sämpylöihin, laajempaan leipävalikoimaan ja tuoreeseen leipään. 37,5 % vastaajista oli huomannut ravintolassa leipään liittyvää viestintää ja 18,75 % heistä tunsivat, että viestintä helpotti leipään liittyviä valintoja lounaalla. Huomiota vastaajat olivat kiinnittäneet leipäesittelyihin ja tuotekuviin.

Lounaalla tarjolla olevat makuparit oli huomannut vastaajista 31 %, ja 18,75 % oli maistanut niitä. Nämä 31 % vastaajista koki makuparien houkuttelevan syömään leipää enemmän. Ravintolassa oli maistatettu uutuustuotteita ja tämän oli vastaajista huomannut puolet (50 %). 37,5 % oli lisäksi kiinnostunut maistamistaan uutuustuotteista. Neljäsosa (25 %) vastaajista oli ostanut kyseisiä tuotteita kotiin kaupasta. Vastaajat eivät olleet kuitenkaan ostaneet leipää kotiin ravintolasta. Vastaajat olisivat kuitenkin kiinnostuneita ostamaan kotiin juustosämpylöitä, erikoisempia leipiä, ciabattaa sekä tuoretta ruisleipää. Vastaajista 56 % oli kokeillut uusia kasvispohjaisia levitteitä ja makuöljyjä, ja 12,5 % koki niiden houkuttelevan ottamaan leipää lounaalla useammin.

### 6.3.3 Ravintola 3

Haastattelut suoritettiin 7.6.2017 lounasaikana kello 10.30-12.00 ravintola 3:ssa. Haastatelluja tehtiin kaksikymmentä (20). Vastaajista 75 % oli naisia. Enemmistö vastaajista oli yli 45-vuotiaita. Vastaajien joukosta kenelläkään ei ollut leivän syöntiin liittyviä rajoitteita.

Vastaajista 60 % kertoi nauttivansa leipää lounaalla. Vain 15 % vastaajista kertoi syövänsä leipää päivittäin. Suurin osa vastaajista (40 %) sanoi syövänsä leipää harvemmin kuin pari kertaa

viikossa. Syitä leivän syömiselle lounaalla olivat tottumus sekä leivästä pitäminen, kuitujen ja hiilihydraattien saaminen, leivän tuoreus ja keittolounaan kanssa nauttiminen. Syitä leivän syömisestä kieltäytymiselle oli liialliset hiilihydraatit, tottumus, haluttua leipää ei ole ja lounas koetaan olevan riittävän täyttävä muutenkin. Mainittiin myös, että suositetaan enemmän salaattia ja proteiinipitoisia ruokia kuin leipää. Yhdenkään vastaajan leivänkulutus ei ollut muuttunut viimeisen kuukauden aikana, jolloin pilotointia tehtiin ravintolassa.

Leipäpöydän yleisilmeen houkuttelevuutta sekä sijaintia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen). Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvoksi saatiin 3,5 ja sijainnin keskiarvoksi 3,2. Molempien keskiarvo oli laskenut ensimmäisten haastattelujen jäljiltä, silloin yleisilmeen houkuttelevuus oli 3,6 ja leipäpöydän sijainti 4,2. Vastaajista 20 % koki leipäpöydän sijainnin olevan epäloogisessa paikassa, liian erillään linjaston normaalista kulusta sekä kaukana maksupisteeltä ja ruokailutilasta. Leipäpöydän koettiin olevan ahtaassa ja pimeässä paikassa.

Muutosalueet	Huomaamisen %	Huomatut muutokset/kommentit
Leipäpöydän yleisilme	50 %	suurempi pöytä muuttunut sijoittelu kylttejä leipäpaketteja esillä huonompi sijainti
Leipäpöydän valikoima ja esille laitto	65 %	näyttävämpi uudet korit enemmän tuotteita pienet kyltit leivistä

Kuvio 22: Muutokset ja niiden huomaaminen, ravintola 3

Haastatteluissa selvitettiin olivatko asiakkaat huomanneet muutosta leipäpöydän yleisilmeessä sekä leipäpöydän valikoimassa ja esille laitossa. Kuvio 22 kertoo kuinka monta prosenttia vastaajista oli huomannut muutoksia. Kuviossa kerrotaan myös, minkälaisia muutoksia he olivat huomanneet.

Leipäpöydän valikoiman houkuttelevuutta ja monipuolisuutta arvioitiin asteikolla 1-5. Keskiarvoiksi saatiin: monipuolisuus 3,3 ja houkuttelevuus 3,1. Molempien keskiarvo oli laskenut hie-  
man ensimmäisten haastattelujen jälkeen. Ensimmäisissä haastatteluissa monipuolisuuden keskiarvo oli 3,4 ja houkuttelevuuden myös 3,4. Houkuttelevuutta mainittiin vähentävän itseleivonnan puuttuminen, mutta kuitenkin tuoretta leipää oli huomattu olevan tarjolla enemmän kuin pilotointia ennen.

Kohde	Huomaamisen %
Markkinointi	50 %
Viestintä	25 %
Makuparit	20 %
Uutuustuotteet	25 %
Levitteet ja makuöljyt	30 %

Kuvio 23: Kehitysideoiden huomaaminen, ravintola 3

Kuvio 23 esittelee pilotoidut kehitysideat ja kuinka monta prosenttia vastaajista olivat huomanneet nämä. Vastaajista puolet huomasi, että ravintolassa oli markkinoitu yritys X:n tuotteita. Neljäsosa (25 %) vastaajista oli huomannut ravintolassa leipään liittyvää viestintää ja 5 % tunsikin, että viestintä helpotti leipään liittyviä valintoja lounaalla. Huomiota vastaajat olivat kiinnittäneet siihen, että esillä oli leipien tuotesisällöt sekä tietoa leivän terveellisyydestä.

Lounaalla tarjolla olevat makuparit oli huomannut vastaajista 20 %, ja 15 % oli maistanut niitä. Nämä 15 % vastaajista koki makuparien houkuttelevan syömään leipää enemmän. Ravintolassa oli maistatettu uutuustuotteita ja tämän oli vastaajista huomannut neljäsosa (25 %). 10 % oli lisäksi kiinnostunut maistamistaan uutuustuotteista. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut ostanut kyseisiä tuotteita kotiin kaupasta tai ravintolasta. Ravintolassa leivänmyynti tapahtui rakennuksen erillisessä myymälässä, joten suoranaista ravintolasta ostomahdollisuutta ei ollut. Vastaajat olisivat kuitenkin kiinnostuneita ostamaan kotiin tuoretta, kotimaista ja runsaskuituista leipää. Vastaajista 30 % oli kokeillut uusia kasvispohjaisia levitteitä ja makuöljyjä, ja 10 % koki niiden houkuttelevan ottamaan leipää lounaalla useammin.

#### 6.3.4 Ravintola 4

Haastattelut suoritettiin 15.6.2017 lounasaikana kello 10.30-12.30 ravintola 4:ssä. Haastatelluja tehtiin kaksikymmentäyksi (21). Vastaajista 76 % oli miehiä. Enemmistö vastaajista oli yli 35-vuotiaita, mutta kuitenkin alle 65-vuotiaita. Vastaajien joukosta kenelläkään ei ollut leivän syöntiin liittyviä allergioita.

Vastaajista 71,4 % kertoi nauttivansa leipää lounaalla. 29,2 % söi leipää päivittäin ja saman verran vastaajista söi leipää useita kertoja viikossa. Pari kertaa viikossa leipää nauttivia oli 17 % ja sitä harvimmin syöviä oli 8,3 %. Syitä leivän syömiselle lounaalla olivat tottumus sekä leivästä pitäminen, lisäenergian saaminen, leivän pitäminen hyvänä lisukkeena lounaalle ja keittolounaan kanssa nauttiminen. Syitä leivän syömisestä kieltäytymiselle olivat tottumus, leipä kuuluu vain aamiaiselle tai keittolounaalle ja vain pääruokaan keskittyminen. Mainittiin myös, että leivän maku ja tuoreus sekä tuoksu saavat herkemmin syömään sitä lounaalla. Kahden vastaajan leivänkulutus oli muuttunut viimeisen kuukauden aikana, jolloin pilotointia tehtiin

ravintolassa. Syitä kulutuksen muuttumiselle oli ruokavalion muuttaminen kevyemmäksi ja leivän kulutuksen tietoinen vähentäminen.

Leipäpöydän yleisilmeen houkuttelevuutta sekä sijaintia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen). Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvoksi saatiin 3,6 ja sijainnin keskiarvoksi 4,2. Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvo oli laskenut ensimmäisten haastattelujen jälkeen (4,1). Leipäpöydän sijainnin keskiarvo taas oli noussut (3,9). Suurin osa vastaajista koki leipäpöydän sijainnin olevan hyvä nykyisellä paikallaan.

Muutosalueet	Huomaamisen %	Huomatut muutokset/kommentit
Leipäpöydän yleisilme	29 %	valikoima paremmin esillä gluteenittomia esillä valikoimaa enemmän uunituoretta leipää
Leipäpöydän valikoima ja esille laitto	24 %	välillä paremmin - välillä huonommin valikoimaa enemmän erilaisia tuotteita monipuolisempi

Kuvio 24: Muutokset ja niiden huomaaminen, ravintola 4

Haastatteluissa selvitettiin olivatko asiakkaat huomanneet muutosta leipäpöydän yleisilmeessä sekä leipäpöydän valikoimassa ja esille laitossa. Kuvio 24 kertoo kuinka monta prosenttia vastaajista oli huomannut muutoksia. Kuviossa kerrotaan myös, minkälaisia muutoksia he olivat huomanneet.

Leipäpöydän valikoiman houkuttelevuutta ja monipuolisuutta arvioitiin asteikolla 1-5. Keskiarvoiksi saatiin: monipuolisuus 3,7 ja houkuttelevuus 3,9. Molempien keskiarvo oli noussut ensimmäisten haastattelujen jäljiltä. Silloin monipuolisuus oli 3,9 ja houkuttelevuus 4,0. Leipäpöydän houkuttelevuutta lisäisivät erikoisemmat levitteet. Monipuolisuutta sen sijaan voisi vielä lisätä erään vastaajan mukaan: porkkanasämpylöitä, oliivileipää. Monipuolisuutta leipäpöydässä pidettiin tärkeänä kriteerinä jatkossa.

Kohde	Huomaamisen %
Markkinointi	95 %
Viestintä	9,5 %
Makuparit	28,5 %
Uutuustuotteet	52 %
Levitteet ja makuöljyt	48 %

Kuvio 25: Kehitysideoiden huomaaminen, ravintola 4

Kuvio 25 esittelee pilotoidut kehitysideat ja kuinka monta prosenttia vastaajista olivat huomanneet nämä. Vastaajista 95 % huomasi, että ravintolassa oli markkinoitu yritys X:n tuotteita. Vastaajista 9,5 % oli huomannut ravintolassa leipään liittyvää viestintää. Puolet vastaajista tunsivat, että viestintä helpotti leipään liittyviä valintoja lounaalla. Huomiota vastaajat olivat kiinnittäneet siihen, että mainonta oli lisääntynyt ja esillä oli tarjouksia.

Lounaalla tarjolla olevat makuparit oli huomannut vastaajista 28,5 %, ja 9,5 % oli maistanut niitä. 14 % vastaajista koki makuparien houkuttelevan syömään leipää enemmän. Hyvät makupari-yhdistelmät voisivat houkutella syömään lisää leipää lounaalla. Ravintolassa oli maistatettu uutuustuotteita, ja tämän oli vastaajista huomannut neljäsosa (52 %). 38 % oli lisäksi kiinnostunut maistamistaan uutuustuotteista. Vastaajista 19 % oli ostanut uutuusleipiä kaupasta tai ravintolasta ja 9,5 % oli ostanut leipää kotiin ravintolasta. Vastaajat olivat kiinnostuneita ostamaan kotiin ruisleipää, tuoreita sämpylöitä ja erikoisempia leipiä. Vastaajista 48 % oli kokeillut uusia kasvispohjaisia levitteitä ja makuöljyjä, ja 28,5 % koki niiden houkuttelevan ottamaan leipää lounaalla useammin.

#### 6.3.5 Ravintola 5

Haastattelut suoritettiin 13.6.2017 lounasaikana kello 10.45-12.00 ravintola 5:ssä. Haastatelluja tehtiin kaksikymmentä (20). Vastaajista 80 % oli naisia. Suurin ikäryhmä vastaajista oli 45-54-vuotiaat (40 %). Vastaajista 30 % oli 25-34-vuotiaita ja 20 % 35-44-vuotiaita. Loput vastaajat jakautuivat tasaisesti ikäryhmiin 18-24-vuotiaat ja 55-64-vuotiaat. Vastaajien joukosta kenelläkään ei ollut suoranaisia leivän syöntiin liittyviä rajoitteita.

Vastaajista 65 % kertoi nauttivansa leipää lounaalla. Enemmistö vastaajista (30 %) kertoi syövänsä leipää päivittäin, neljäsosa (25 %) useita kertoja viikossa, ja viidesosa (20 %) harvemmin kuin pari kertaa viikossa (15 %). Syitä leivän syömiselle lounaalla olivat tottumus, leivästä pitäminen sekä ruoka-annoksen täydentäminen. Leivän maku ja tuoreus olivat esille nousseita syitä miksi leipää syödään lounaan kanssa. Syitä leivän syömisestä kieltäytymiselle oli tottumus, liiallisen leivänkulutuksen välttäminen, lounas koetaan olevan riittävän täyttävä jo itsessään ja leipää syödään normaalisti vain aamiaisella tai välipalana. Yhdenkään vastaajan leivänkulutus ei ollut muuttunut viimeisen kuukauden aikana, jolloin pilotointia tehtiin ravintolassa.

Leipäpöydän yleisilmeen houkuttelevuutta sekä sijaintia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen). Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvoksi saatiin 4,05 ja sijainnin keskiarvoksi 4,35. Molemmat keskiarvot olivat nousseet ensimmäisiin haastatteluihin verrattuna. Silloin houkuttelevuus oli 3,0 ja sijainti 3,5.

Muutosalueet	Huomaamisen %	Huomatut muutokset/kommentit
Leipäpöydän yleisilme	35 %	herkullisempi, pirteämpi houkuttelevampi uutuuksia enemmän siistimpi monipuolinen valikoima
Leipäpöydän valikoima ja esille laitto	20 %	kankaiset liinat eivät toimi uusia tuotteita maistiaisia esillepano harkitumpi

Kuvio 26: Muutokset ja niiden huomaaminen, ravintola 5

Haastatteluissa selvitettiin olivatko asiakkaat huomanneet muutosta leipäpöydän yleisilmeessä sekä leipäpöydän valikoimassa ja esille laitossa. Kuvio 26 kertoo kuinka monta prosenttia vastaajista oli huomannut muutoksia. Kuviossa kerrotaan myös, minkälaisia muutoksia he olivat huomanneet.

Leipäpöydän valikoiman houkuttelevuutta ja monipuolisuutta arvioitiin asteikolla 1-5. Keskiarvoiksi saatiin: monipuolisuus 4,0 ja houkuttelevuus 3,8. Molempien keskiarvo oli noussut ensimmäisien haastattelujen jäljiltä. Silloin monipuolisuuden keskiarvo oli 3,3 ja houkuttelevuuden 3,4. Leipäpöydän tarjonta koettiin houkuttelevammaksi, herkullisemmaksi ja pirteämmäksi. Valikoima oli myös harkitumpi, siistimpi ja monipuolisempi verrattuna aikaan ennen pilotointijaksoa.

Kohde	Huomaamisen %
Markkinointi	80 %
Viestintä	50 %
Makuparit	55 %
Uutuustuotteet	60 %
Levitteet ja makuöljyt	50 %

Kuvio 27: Kehitysideoiden huomaaminen, ravintola 5

Kuvio 27 esittelee pilotoidut kehitysideat ja kuinka monta prosenttia vastaajista olivat huomanneet nämä. Vastaajista 80 % huomasi, että ravintolassa oli markkinoitu yritys X:n tuotteita. Puolet vastaajista oli huomannut ravintolassa leipään liittyvää viestintää ja 5 % tunsikin, että viestintä helpotti leipään liittyviä valintoja lounaalla. Vastaajat olivat kiinnittäneet huomiota leipään liittyviin informaatio-tiedotteisiin ja siihen, että leipää esiteltiin enemmän esimerkiksi henkilökunnan, kuten kokkien puolesta. Informaatio tiedotteiden esilläolo ei tuntunut vaikuttavan vastaajiin erityisellä tavalla ja niitä ei tule luettua kovinkaan usein.

Lounaalla tarjolla olevat makuparit oli huomannut vastaajista 55 %, ja 35 % oli maistanut niitä. 35 % vastaajista myös koki makuparien houkuttelevan syömään leipää enemmän. Ravintolassa oli maistatettu uutuustuotteita ja tämän oli vastaajista huomannut enemmistö (60 %). Puolet vastaajista oli lisäksi kiinnostunut uutuustuotteista, joita oli maistanut lounaalla. 30 % vastaajista oli ostanut uutuustuotteita ravintolasta tai kaupasta. 5 % oli myös ostanut leipää kotiin ravintolasta. Kotiin ostettavista tuotteista toiveena oli pystyä ostamaan mukaan tuoretta, esipaistettua leipää sekä ruis- että täysjyväleipää. Vastaajista puolet oli kokeillut uusia kasvispohjaisia levitteitä ja makuöljyjä, ja 35 % koki niiden houkuttelevan ottamaan leipää lounaalla useammin.

#### 6.3.6 Ravintola 6

Haastattelut suoritettiin 14.6.2017 lounasaikana kello 10.30-12.00 ravintola 6:ssa. Haastatelluja tehtiin kaksikymmentä (20). Vastaajista 65 % oli naisia. Kolmasosa vastaajista oli 25-34 vuotiaita, seuraavaksi eniten oli 45-54 vuotiaita. Kahdella vastaajista (12,5 %) oli leivänsyöntiä rajoittava keliakia.

Vastaajista 65 % kertoi nauttivansa leipää lounaalla. Vastaajista enemmistö (40 %) kertoi syövänsä leipää päivittäin. Vastaajien kertomia syitä leivän syömiselle olivat: leivän terveellisyys, hyvä leipävalikoima, hyvä täydennys lounaaseen, tuo monipuolisuutta lounaaseen. Leipää syödään myös tottumuksesta ja, koska leipä on hyvää. Syy leivästä kieltäytymiselle on tarpeeksi täyttävä lounas. Vastaajien mielestä leipä sopii myös paremmin välipalaksi. Kaikki vastaajista kertoivat leivän kulutuksen pysyneen samana viimeisen kuukauden aikana.

Leipäpöydän yleisilmeen houkuttelevuutta sekä sijaintia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen). Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvoksi saatiin 3,95 ja sijainnin keskiarvoksi 4,2. Yleisilmeen houkuttelevuuden keskiarvo oli noussut viime haastatteluiden jäljiltä (3,7), samoin myös sijainnin keskiarvo (4,0).

Muutosalueet	Huomaamisen %	Huomatut muutokset/kommentit
Leipäpöydän yleisilme	5 %	enemmän tietoa tuotteista
Leipäpöydän valikoima ja esille laitto	5 %	Tietoa leivistä esillä

Kuvio 28: Muutokset ja niiden huomaaminen, ravintola 6



Haastatteluissa selvitettiin olivatko asiakkaat huomanneet muutosta leipäpöydän yleisilmeessä sekä leipäpöydän valikoimassa ja esille laitossa. Kuvio 28 kertoo kuinka monta prosenttia vastaajista oli huomannut muutoksia. Kuviossa kerrotaan myös, minkälaisia muutoksia he olivat huomanneet.

Leipäpöydän valikoiman houkuttelevuutta ja monipuolisuutta arvioitiin asteikolla 1-5. Keskiarvoiksi saatiin: monipuolisuus 3,6 ja houkuttelevuus 3,55. Molempien keskiarvo oli laskenut ensimmäisten haastatteluiden jäljiltä, silloin monipuolisuus oli 3,9 ja houkuttelevuus 3,8.

Kohde	Huomaamisen %
Markkinointi	70 %
Viestintä	15 %
Makuparit	45 %
Uutuustuotteet	35 %
Levitteet ja makuöljyt	55 %

Kuvio 29: Kehitysideoiden huomaaminen, ravintola 6

Kuvio 29 esittelee pilotoidut kehitysideat ja kuinka monta prosenttia vastaajista olivat huomanneet nämä. Vastaajista 70 % huomasi, että ravintolassa oli markkinoitu yrityksen tuotteita. 15 % vastaajista oli huomannut ravintolassa leipään liittyvää viestintää ja 5 % tunsi, että viestintä helpotti leipään liittyviä valintoja lounaalla. Huomiota vastaajat olivat kiinnittäneet hyvään mainontaan ja leivän ostomahdollisuuteen. Lounaalla tarjolla olevat makuparit oli huomannut vastaajista 45 %, ja 30 % oli maistanut niitä. Nämä 45 % vastaajista koki makuparien houkuttelevan syömään leipää enemmän.

Ravintolassa oli maistatettu uutuustuotteita ja tämän oli vastaajista huomannut 35 %. 45 % vastaajista oli lisäksi kiinnostunut maistamistaan tai näkemistään uutuustuotteista. 15 % vastaajista oli ostanut kyseisiä tuotteita kotiin kaupasta. 20 % vastaajista oli ostanut leipää kotiin myös ravintolasta. Vastaajat olisivat kuitenkin kiinnostuneita ostamaan kotiin terveellisiä täysjyväviljatuotteita, tuoreita ja maukkaita tuotteita sekä tuotteita, joita kaupasta ei saa. Vastaajista 55 % oli kokeillut uusia kasvispohjaisia levitteitä ja makuöljyjä, ja 25 % koki niiden houkuttelevan ottamaan leipää lounaalla useammin.

#### 6.4 Kehitysideat

Toisen vaiheen haastattelujen tulosten purun ja analysoinnin jälkeen, aloitettiin kehitysideoiden suunnittelu. Aluksi vertailtiin ensimmäisen ja toisen vaiheen haastattelujen tuloksia, mikä niissä oli erilaista ja oliko tuloksissa selkeitä eroja. Toisen vaiheen haastattelujen tulosten pohjalta saatiin myös selville, mitkä pilotoiduista kehitysideoista toimivat ja mitkä eivät.

Suurin osa pilotoiduista kehitysideoista tarvitsivat vielä jatkokehitystä, koska pilottiravintolat eivät pystyneet suorittamaan kaikkia muutoksia vaaditulla tavalla rajallisen ajan takia.

Kehitysideoita pohdittiin aihealueittain ja ravintolakohtaisesti. Aihealueet valittiin haastatte-  
luissa tutkittujen aiheiden pohjalta. Valitut aihealueet olivat leipäpöydän yleisilme, leipäpöy-  
dän sijainti, leipäpöydän valikoima, viestintä ja markkinointi, makuparit, uutuudet, leivän  
myynti sekä levitteet ja makuöljyt. Kehitysideoita pohdittaessa mietittiin, miten asiakaskoke-  
musta pystyttäisiin parantamaan sekä miten asiakkaat saataisiin palaamaan ja lounaasta pys-  
tyttäisiin luomaan heille elämys.

Ravintola 1:n leipäpöydän yleisilme ei ollut muuttunut radikaalisti pilotoinnin aikana. Leipä-  
pöytä oli edelleen melko pieni ja ahdas. Leipäpöydälle voisi lisätä laskutilaa suurentamalla  
pöydän kokoa tai laittamalla leivät esille eri tasoihin erilaisissa koreissa. Leipäpöydän sijain-  
nissa ei ole kehittävää. Pöytä on hyvällä keskeisellä paikalla, eikä sille olisikaan ravintolassa  
muuta mahdollista paikkaa. Ravintola 1:n leipäpöydän valikoimaan tulisi saada enemmän  
vaihtelua. Valikoimassa toistuu tällä hetkellä samat tuotteet, niin itseleivotuissa, paikan  
päällä paistetuissa kuin pussileivissä. Leipävalikoimassa tulisi olla myös tasapainoisesti sekä  
pussileipiä, että paistettavia tuotteita. Ravintola 1:n leipäpöydässä ei ollut mitään informaa-  
tiota leivistä. Pöytään voisi lisätä leipien tuotetiedot ja allergeenit. Ravintolassa voisi kehit-  
tää myös viestintää esimerkiksi uutuuksista ja makupareista. Uutuustuotteissa tulisi olla  
enemmän vaihtelua ja valikoimaa, enemmän kuin yhtä laatua, eikä pelkästään pussileipiä. Ra-  
vintolassa ei ole tällä hetkellä myynnissä leipää, vaan niitä myydään ainoastaan rakennuksen  
erillisessä myymälässä. Leivän myynnin voisi lisätä myös ravintolaan ja myyntiä tulisi myös  
mainostaa.

Ravintola 2:n leipäpöydän yleisilmettä ei ollut muutettu pilotoinnin aikana. Leipäpöydästä  
saisi kutsuvamman ja houkuttelevamman vaihtamalla leiville ja levitteille erilaiset korit ja as-  
tiat. Leipäpöytä on ravintolassa osana linjastoa, joten sen paikkaa ei pysty muuttamaan. Lei-  
pää voisi kuitenkin laittaa esille myös muualle linjastoon, kuten keiton viereen. Näin voitaisiin  
hyödyntää makupareja ja luoda asiakkaille elämyksiä. Leipävalikoimaan voisi lisätä enemmän  
tuotteita ja niitä voisi vaihdella useammin. Tällä hetkellä vaihtelua on ainoastaan itseteh-  
dyissä leivissä ja pussileivät pysyvät samoina. Hyvien itseleivottujen tuotteiden rinnalle voisi  
lisätä vaihtelua erilaisten paikan päällä paistettavien tuotteiden avulla. Ravintolan leipäpöy-  
tään oli laitettu informaatiota leivän terveellisyydestä ja ravitsemussuosituksista, mutta sitä  
voisi lisätä myös pöytiin. Makupareja voisi olla useammin esillä ja niitä voisi myös markki-  
noida, jotta makuparit tulisivat kaikille asiakkaille tutuiksi. Leipäpöydän valikoimaan voisi li-  
sätä uutuuksia ja myös maistattaa niitä asiakkaila. Ravintolassa ei ole tällä hetkellä myyn-  
nissä leipää. Ravintolassa voitaisiin myydä muun muassa itsetehtyjä leipiä kassan yhteydessä.

Ravintola 3:n leipäpöydän esillepanosta voisi tehdä runsaamman, enemmän tuotteita koreihin. Leipäkoreista saisi houkuttelevamman näköiset lisäämällä leipien suojaksi liinat peittämättä niitä kuitenkaan kokonaan. Esille laittoon pitäisi saada enemmän vaihtelua sijoittamalla tuotteet uudelleen. Ravintola 3:n leipäpöytä oli ennen piilossa ravintolan perällä, mutta pilotoinnin aikana pöytä siirrettiin lähemmäs sisäänkäyntiä. Leipäpöytä on uuden sijainnin myötä helpommin löydettävissä, mutta se on erillään muusta linjastosta. Jos pöydän palauttaisi vanhalle paikalleen, pitäisi siitä laittaa jokin kyltti linjaston alkuun, jotta asiakkaat löytäisivät sen helpommin. Leipäpöydän valikoimaan tulisi lisätä monipuolisemmin tuotteita ja vaihdella niitä useammin. Tällä hetkellä ravintolassa on valittuna muutama tuote, joita käytetään. Tuotteita voisi vaihdella kausittain tai tarjolla olevien ruokien mukaan, jolloin pystyisi hyödyntämään myös makupareja. Ruisleivistä oli esillä ainoastaan tuttuja pussileipiä, vaikka ruisleipiä olisi tarjolla monia erilaisia. Ravintolan pöytiin oli laitettu informaatiota leivän terveystaustasta ja ravitsemuksesta. Mainontaa tulisi lisätä uutuustuotteista, jotta niitä tulisi helpommin kokeiltua sekä ostettua kaupasta tai ravintolasta. Uutuustuotteita voisi näin ollen olla myös enemmän esillä ja niitä voisi myös maistattaa. Mainontaa tulisi olla myös makupareista, jotta makuparien idea selviäisi kaikille asiakkaille. Makupareja voisi olla useammin esillä, esimerkiksi keiton tai salaatin yhteydessä. Leipää voisi hyödyntää makupareissa eri tavoin, kuten tekemällä krutonkeja tai lisätä osaksi ruokaa. Ravintolassa ei ole tällä hetkellä leipämyyntiä, vaan leipää myydään ravintolan ulkopuolella olevassa myymälässä. Leipää voisi lisätä myyntiin myös ravintolan puolelle.

Ravintola 4:n leipäpöydän yleisilme ei ollut muuttunut radikaalisti pilotoinnin aikana. Leipäpöydästä saisi houkuttelevamman ja kutsuvamman lisäämällä erilaisia koreja ja laittamalla leivät eri tasoihin. Näin pöydälle saisi myös lisää laskutilaa. Leipäpöydän sijaintia ei ole pystytty muuttamaan. Leipäpöytä siirrettiin pilotoinnin alussa linjaston alkuun, mutta ravintolan asiakkailta tuli vain negatiivista palautetta, joten leipäpöytä siirrettiin takaisin vanhalle paikalleen linjaston loppuosaan. Leipäpöydän valikoima on todella suppea. Valikoiman tulisi pysyä yhtä laajana koko lounaan ajan ja joka päivä. Leipätuotteisiin tulisi saada lisää monipuolisuutta sekä vaihtelevuutta. Myös uutuustuotteita tulisi olla saatavilla. Nyt niitä ei ollut ollenkaan. Asiakkaille pystyttäisiin näin tuomaan luksusta arjen keskelle erikoisimmilla tuotteilla. Ravintolassa voisi kehittää viestintää esimerkiksi makupareista ja uutuustuotteista. Makupareja voisi hyödyntää muissakin ruokatuotteissa kuin keitoissa. Ravintolassa oli myynnissä leipää sekä kassalla että linjastossa. Myyntiä voisi vielä markkinoida enemmän, jotta kaikki asiakkaat huomaisivat sen.

Ravintola 5:n leipäpöydän yleisilmettä ei ollut muutettu pilotoinnin aikana. Yleisilmeestä saisi houkuttelevamman käyttämällä erilaisia koreja ja laittamalla tuotteita eri tasoihin esille. Ravintola 5 tullaan remontoimaan täysin erilaiseksi kesän aikana, joten leipäpöydän sijaintikin

tulee muuttumaan. Leipäpöydän valikoimassa tulisi olla enemmän vaihtelua, varsinkin ruisleivissä. Nyt esillä on samoja tuotteita, joita syödään kotona. Ravintolassa tulisi tarjota erilaisia leipiä, jotta asiakkaat saisivat pientä luksusta arjen keskellä kokeilemalla erilaisia tuotteita. Leipäpöydässä oli esillä taulu, jossa esiteltiin tarjolla olevat tuotteet ja allergeenit. Tuotteista voisi olla vielä parempaa viestintää. Esimerkiksi pöytiin voisi lisätä viestintää leivistä, uutuustuotteista, leivän ostomahdollisuudesta sekä makupareista. Makupareja tulisi olla useammin ja niitä tulisi vaihdella enemmän, ei pelkästään leipä ja keitto, vaan hyödynnettäisiin leipää myös muulla tavalla makupareissa.

Ravintola 6:n leipäpöydän yleisilme on tällä hetkellä hieman sotkuinen. Pöytään saisi siisteyttä peittämällä korit osittain liinoilla ja vaihtamalla leipäkorit ja leviteastiat uusiin. Leipäpöydän sijaintia ei pysty muuttamaan, koska ravintolan kulkuväylistä tulisi muuten liian ahtaat. Leipäpöydän valikoimaan tulisi saada lisää vaihtelevuutta ja vaihtoehtoja. Vaihtelua tarvittaisiin myös gluteenittomiin leipiin, joita voisi myös mainostaa paremmin. Gluteeniton leipä sijaitsee tällä hetkellä kassan vieressä eli sitä voi olla vaikea löytää. Ravintolaan voisi lisätä viestintää makupareista ja uutuuksista. Makupareja tulisi olla useammin esillä ja niitä tulisi vaihdella useammin. Uutuustuotteita pitäisi myös vaihdella, ettei esillä olisi aina samaa uutuustuotetta. Uutuustuotteiden maistatuksella saataisiin asiakkaat kiinnostumaan tuotteista ja ostamaan niitä myöhemmin ravintolasta tai kaupasta kotiin. Ravintolassa esiintyi leipämyyntiä, mutta sitä tulisi mainostaa paremmin.

Kaikissa pilottiravintoloissa toistuivat pääosin samat kehityskohteet ja -ideat. Osassa ravintoloista kehitettävää oli kuitenkin enemmän kuin muissa. Koska pilottiravintolat olivat keskenään erilaisia, ei kaikissa paikoissa voida hyödyntää samoja ideoita. Jos idea toimii yhdessä paikassa, ei se välttämättä toimi toisessa, esimerkiksi ravintolan koon tai asiakaskunnan takia. Kuvio 30:een on koottu yleisesti luodut kehitysideat. Kehitysideoita ei ole jaettu pilottiravintoloittain, vaan kuvioon on laitettu kaikille ravintoloille yhteisiä ideoita.

LEIPÄPÖYDÄN YLEISILME	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Runsaampi ja siistimpi esillepano</li> <li>•Erilaisia koreja ja astioita, liinat korien päälle siisteyttä tuomaan</li> <li>•Leipää esille eri tasoihin, näin saadaan lisää laskutilaa pöydälle</li> </ul>
LEIPÄPÖYDÄN SIJAINTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kyltti leipäpöydästä linjaston alkuun, jos pöytä sijaitsee omana pisteenään erillään linjastosta</li> <li>•Leipää esille myös muualle linjastoon</li> </ul>
VALIKOIMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vaihtelevuutta tuotteisiin, tuotteita voisi vaihdella jaksoittain tai ruokien mukaan</li> <li>•Vaihteluvuutta varsinkin pussileipiin</li> <li>•Enemmän paikan päällä paistettuja tai itseleivottuja tuotteita</li> <li>•Monipuolisuutta ja tarpeeksi vaihtoehtoja esille</li> </ul>
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Leipäpöytään informaatiota esillä olevista leivistä (nimet, allergeenit)</li> <li>•Parempaa viestintää makupareista, uutuuksista</li> <li>•Pöytiin informaatiota leivän terveellisyydestä ja ravitsemuksellisuudesta</li> </ul>
MAKUPARIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Useammin ja säännöllisesti esille</li> <li>•Enemmän vaihtelua makupareihin</li> <li>•Makuparit tarkemmin suunniteltuja</li> <li>•Leivän monipuolisempi hyödyntäminen</li> </ul>
UUTUUSTUOTTEET	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Maistatuksia</li> <li>•Vaihtelua ja monipuolisuutta uutuustuotteisiin</li> <li>•Uutuustuotteiden myyntiä ja ilmaisjakelua</li> </ul>
LEIVÄN OSTOMAHDOLLISUUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Viestintää ostomahdollisuudesta</li> <li>•Myyntiin itseleivottua tai paikan päällä paistettua pussileivän lisäksi</li> <li>•Myynti leipäpöydälle tai kassan läheisyyteen</li> </ul>
LEVITTEET JA MAKUÖLJYT	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ei pelkästään yhtä vaihtoehtoa</li> <li>•Sekä levitteitä että öljyjä</li> <li>•Vaihtelua makuihin, ei pelkästään hummusta</li> </ul>

Kuvio 30: Kehitysideat kootusti

Leipäpöydän yleisilmeeseen kaivattiin siisteyttä ja runsautta. Tätä pystyttäisiin luomaan uusien leipäkorien ja astioiden avulla. Leipää tulisi olla esillä myös eri tasoilla, jotta pienille pöydille saataisiin lisää laskutilaa. Näin leipäpöydästä saadaan kutsuvamman ja houkuttelevamman näköinen ja asiakas lähestyy sitä helpommin. Leipäpöytään tulisi lisätä informaatiota esillä olevista leivistä, kuten nimet ja allergeenit. Näin erikoisenkin näköistä leipää tulisi otettua helpommin.

Leipäpöydän sijainti vaihteli ravintoloittain. Osassa paikoista pöytä sijaitsi omana erillisenä pisteenään ja osassa paikoista se oli osana linjastoa. Jos leipäpöytä sijaitsee erillään, olisi siitä hyvä mainita esimerkiksi kyltin avulla linjaston alussa, jotta asiakkaat löytäisivät sen helpommin. Leipää voisi laittaa esille myös muualle linjastoon, kuten keiton tai salaattipöydän yhteyteen. Näin leipää tulisi otettua mahdollisesti herkemmin.

Leipäpöydän valikoimaan tulisi saada vaihtelevuutta. Tällä hetkellä pilottiravintoloissa käytetään muutamaa hyväksi koettua tuotetta, joita on esillä lähes päivittäin. Varsinkin pussileivät pysyvät samana kaikkien tutkimuskertojen välillä. Valikoimaan tulisi lisätä paikan päällä paistettuja sekä itseleivottuja leipiä. Leipävalikoima voisi olla myös monipuolisempi ja siinä tulisi olla enemmän vaihtoehtoja. Pilottiravintoloissa tulisi olla esillä leipiä, joita asiakkaat eivät syö usein tai osta aina kaupasta kotiin. Leipäpöydän valikoiman avulla asiakkailla saataisiin luotua pientä luksusta arjen keskelle. He pääsisivät kokeilemaan erilaisia tuotteita lounaalaan.

Pilottiravintoloissa tulisi näkyä enemmän makupareja. Niitä tulisi olla useammin ja säännöllisemmin esillä. Makuparien ei tarvitsisi olla vain keitto ja siihen yhdistetty leipä, vaan niitä tulisi suunnitella tarkemmin ja hyödyntää leipää monipuolisemmin ja yhdistää muihin ruokatuotteisiin. Makupareja voisi yhdistää eri juhlapyyhiin tai kausiin ja suunnitella ne niiden mukaan. Myös uutuustuotteita tulisi näkyä enemmän. Uutuuksia voisi maistattaa sekä myydä ravintoloissa. Uutuustuotteisiin tulisi saada vaihtelua sekä monipuolisuutta, kerralla voisi olla esillä enemmän kuin yhtä laatua. Uutuustuotteiden lisäksi ravintoloissa tulisi lisätä myös muiden leipien myyntiä. Osissa ravintoloista myynti tapahtuu erillisessä myymälässä, mutta myyntiä voisi lisätä myös ravintolan kassan yhteyteen. Makupareista, uutuuksista sekä leivän ostomahdollisuudesta tulisi olla parempaa viestintää, jotta kyseiset asiat tulisivat kaikille asiakkaille tutuiksi.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yritys X:n lounasravintoloiden leipäpöytiä asiakaskokemuksen avulla. Tarkoituksena oli tuottaa yritykselle kehitysideoita kuinka leivän arvoa ja sen syöntiä lounaalla voitaisiin nostaa sekä pilotoida kehitysideat. Tarkoituksena oli myös toimiviksi havaittujen käytänteiden jatkuminen yrityksen pilottiravintoloissa.

Ensimmäisen vaiheen havainnointien ja haastatteluiden pohjalta tuotetut kehitysideat pilotoitiin ravintoloissa keväällä ja alkukesällä 2017. Pilotointijakson loppuvaiheilla opinnäytetyöntekijät toteuttivat toisen vaiheen havainnoinnit sekä haastattelut. Pilotoinnista saatujen tietojen perusteella yritykselle esiteltiin 19.06.2017 ravintoloissa toimiviksi havaitut käytänteet sekä jatkokehitysideat. Jatkokehitysideat olivat opinnäytetyöntekijöiden tuottamia kehitysideoita, kuinka yritys voisi tehostaa entisestään leivän menekkiä lounasravintoloissaan.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään asiakaskokemusta ja lounasruokailua työpaikalla. Asiakaskokemuksen teoriaa käytettiin apuna kehitystoimenpiteiden tekemisessä. Lounasruokailu työpaikalla pohjustaa opinnäytetyön aiheeseen: minkälaista on suomalaisten lounasruokailu ennen ja nyt. Leipäkulttuurilla Suomessa on pitkät juuret, eikä leipää ole aina

ollut saatavilla. Kuitenkin nykypäivänä leivän rooli lounaalla on Yritys X:n tekemän esitutkimuksen mukaan aliarvostettu.

Leipä on ollut pitkään ja on edelleen oleellinen osa suomalaista ruokakulttuuria ja ruokapöytää. Suomessa leipäkulttuuri on monipuolinen ja Itä- sekä Länsi-Suomella on omat perinneleipänsä. Ruisleivällä on Suomessa symbolinen arvo vaikka käsitys on kuitenkin muuttunut vuosien saatossa. Vaalea leipä yleistyi 1900-luvun aikana ja nykypäivänä se on osittain korvattu terveellisemmällä vaihtoehdoilla. Täysjyväleivän kulutus on lisääntynyt viime vuosikymmenten aikana. (Leipätiedotus3, 2017.) Kehitysideoiden tuottamisessa täytyi huomioida asiakaskunnan leipätottumusten monimuotoisuus. Leivän syöminen on tapa, johon ollaan totuttu. Toinen asiakas saattaa arvostaa enemmän perinneleipiä, toinen haluaa kokeilla uudenlaisia tuotteita kuten kasvisleipiä.

Ottossonin (2008, 78) mukaan ravitsemuksen kannalta leipä on hyödyllistä, sillä se sisältää runsaasti kuituja. Kun ihminen syö ruokaa, jossa rasvat ja hiilihydraatit ovat tasapainossa, yhdistettynä hyvään kuidun saantiin, vaara ylipainon kerryttämiseen vähenee. Opinnäytetyöntekijöiden tekemissä haastatteluissa kävi ilmi, että leivän valinnassa arvostetaan terveyttä. Terveellisyys näkyi leivän valinnassa lounaalla, erityisesti ruis- ja täysjyväleivän kulutuksena. Usein kuitenkin tuore, vaalea leipä koetaan liian vastustamattomaksi (Savon Sanomat 2016). Leivällä halutaan herkutella hyvällä omalla tunnolla, joten terveelliselle, mutta maukaalle leivälle on kysyntää. Syy miksi leipää ei nautittu lounaalla laisinkaan oli painonhallinta tai ylimääräisten hiilihydraattien vältteleminen. Leipä koetaan lihottavana ja tietoisuus sen terveysvaikutuksista oikealla tavalla yhdistettynä muihin ravintoaineisiin on vähäistä.

Henkilöstöravintoloiden leipäpöydän tulee olla toimiva, mutta samalla asiakkaalle elämyksellinen. Elämyksien tuominen niin arkiseen asiaan kuin lounasruokailu, on se mistä asiakaskokemuksessa on kyse. Fischerin ja Vainion (2014, 9) mukaan asiakaskokemus tarkoittaa tietynlaista tunnetta ja kokemusta, jolla saadaan asiakas palaamaan uudelleen ja kertomaan muille kokemastaan positiivisesta toiminnasta. Yritys X:n tavoitteena oli saada asiakkaat syömään enemmän leipää lounasravintoloissaan. Elämyksiä voitiin luoda asiakkaille vaihtuvilla makupareilla sekä tuomalla leipäpöydän levitevalikoimaan vaihtelua erilaisilla kasvislevitteillä.

Kehitysideoita pohdittiin ravintolakohtaisesti ja aihealueittain. Aihealueet valikoituivat pilot-ravintoloiden asiakaskunnan haastatteluissa ja havainnoinneissa tutkittujen aiheiden pohjalta. Aihealueita olivat leipäpöydän valikoima, yleisilme, sijainti, levitteet ja makuöljyt, makuparit, uutuustuotteet, markkinointi ja leivän myynti. Ideoinnissa pohdittiin miten asiakaskokemusta pystyttäisiin parantamaan sekä miten asiakkaat saataisiin palaamaan ja lounaasta pystyttäisiin luomaan heille elämys.

Pilotoinnin aikana tuotetut kehitysideat laitettiin käytäntöön. Pilottiravintoloiden leipäpöytiä muutettiin vaihtamalla pöytien yleisilmettä ja valikoimaa. Leipäpöytien valikoimaa kehitettiin monipuolisemmaksi ja yleisilmettä muutettiin uusilla esillepanoasetelmilla. Osassa pilottiravintoloissa leipäpöydän sijaintia vaihdettiin, jotta sen löytäminen olisi vaivatonta. Ravintoloissa vallitsevat trendit näkyivät kasvisleivitteiden sekä makuöljyjen muodossa. Leivän ja ruoan yhdistämiseen toisiinsa käytettiin makupari-idea. Uutuustuotteita korostettiin aikaisempaa enemmän. Asiakkaille markkinoitiin leipätuotteita suullisesti sekä tuotekylttien avulla. Leivän myyntiä kokeiltiin niissä pilottiravintoloissa, joissa se oli mahdollista ottaen huomioon käytössä olevan tilan.

Yritys X oli tyytyväinen opinnäytetyöntekijöiden asettamaan työpanokseen ja ilmaisi kiitoksen leipäpöydän kehitysprojektiin osallistumisesta. Kommunikaatio yrityksen sekä opinnäytetyöntekijöiden välillä oli sujuvaa ja selkeää. Yritys X perehdytti opinnäytetyöntekijät projektissa tapahtuviin prosesseihin tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Yhteistyötä tehtiin useiden toimeksiantajalle työskentelevien henkilöiden kanssa opinnäytetyön aikana. Yritys totesi opinnäytetyöntekijöiden tuottamista kehitysideoista ja keräämästä tiedosta olevan hyötyä heille pilottiravintoloiden leipäpöytien jatkokehityksessä.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää lounasravintoloiden kehittämiseen, kun yrityksen tavoitteena on luoda asiakkaalleen heitä miellyttävä monipuolinen leipäpöytä lounasruoan ohelle. Yritys X voi hyödyntää opinnäytetyötä muiden lounasravintoloidensa leipäpöytien kehittämisessä. Opinnäytetyössä käytettyä prosessia voidaan soveltaa yksittäisiin lounasravintoloihin, jolloin saadaan ravintolakohtaista tietoa ja kehitysideat ovat juuri kyseiselle paikalle suunniteltuja. Yritys X sai opinnäytetyön haastattelu- ja havainnointimateriaaleista arvokasta tietoa asiakaskuntansa käyttäytymisestä sekä leivän kulutuksen tottumuksista.

Opinnäytetyöntekijät kokevat, että tuotetut kehitysideat ovat toimivia sekä yritys X:n pilottiravintoloissa näkyi muutoksia. Tutkimusmateriaali oli laaja ja haastatteluista saatiin tarpeeksi informaatiota pilotoinnin edeltävästä ja jälkeisestä tilasta. Gerdin (2016, 158) mukaan lomakepalautteissa ja haastattelutilanteissa saatetaan kuvailla omaa toimintaa järkevämmin kuin se todellisuudessa on. Opinnäytetyöntekijät suorittivat myös havainnoiteja pilottiravintoloissa haastatteluiden lisäksi, jotta nähtäisiin kuinka asiakkaat käyttäytyvät ravintolaympäristössä.

Opinnäytetyön tekeminen ryhmänä ei tuottanut erimielisyyksiä tai kommunikaatio-ongelmia, joita ilmenee usein kun kyseessä ei ole yksilötyö. Työmäärä jakautui tasaisesti sekä tapaamisia sovittiin tihein väliajoin. Opinnäytetyön aikataulutus venyi pilotointi-vaiheen



aikana johtuen siitä, että kaikki pilottiravintolat eivät saaneet tilattuja esillepanotuotteita ajoissa. Tämä johti toisen vaiheen haastattelujen ja havainnointien siirtymiseen alkukesään, joka oli suunniteltua myöhäisempi ajankohta. Opinnäytetyön etenemisen venyminen vaikutti osittain opinnäytetyöntekijöiden motivaation puutteeseen työtä kohtaan.

Leipäpöydän kehitysprojekti jatkuu yritys X:n puolesta. Yritys X kehittää edelleen pilottiravintoloita jatkokehitysideoiden pohjalta. Opinnäytetyöntekijät jatkavat yhteistyötä yrityksen kanssa projektiin liittyen.

## Lähteet

- Cook, S. 2008. Customer care excellence: how to create an effective customer focus. London: Kogan Page.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa: trendit ja ilmiöt. Jyväskylä : Docendo.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell
- Laatikainen, R. & Rannikko, H. 2015. Toimistotyöläisen ruokapäivä. Helsinki: Talentum Pro.
- Lupton, E. 2011. Graphic Design Thinking: Beyond Brainstorming. New York: Princeton Architectural Press; Maryland Institute College of Art.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mattila, H. 2016. Vähemmän lihaa - kohti kestävästä ruokakulttuurista. Helsinki: Gaudeamus.
- Niemi, A. 2006. Ravitsemus kuntoon. Jyväskylä: WSOYPro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro.
- Ottosson, A., Norlander, M. & Kiuru, V. 2009. Lihottaako leipä?: kyselykirja ruoasta ja terveydestä. Helsinki: Schildt.
- Pine II, B-J. & Gilmore, J. 2011. The Experience Economy. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, F. 2010. Customer experience: Future trends and insights. New York: Palgrave Macmillan.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa. Helsinki.
- Työterveyslaitos. 1995. Yksin vai yhdessä? Työpaikkaruokailu murrosvaiheessa. Miktor.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Voutilainen, E., Fogelholm, M. & Mutanen, M. 2015. Ravitsemustaito. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

## Sähköiset lähteet

- Evira. 2016. Terveystta edistävä ruokavalio: Lautasmalli. Viitattu 12.4.2017.  
<https://www.evira.fi/elintarvikkeet/terveytta-edistava-ruokavalio/lautasmalli/>

Helsingin Sanomat. 2016. Näitä Suomi syö ja juo vuonna 2017, arvioivat asiantuntijat: Caipiroskaa, ostereita ja kotimaista kasvisruokaa. Viitattu 31.10.2017.  
<https://www.hs.fi/ruoka/art-2000005021088.html>

Leipätiedotus1. 2017. Tiedotteet: Muualla Euroopassa syödään enemmän leipää - Suomessa leipä terveellisempää. Viitattu 30.10.2017. <http://www.leipätiedotus.fi/mediaalle/tiedotteet/muualla-euroopassa-syodaan-enemman-leipaa-suomessa-leipa-terveellisempaa.html>

Leipätiedotus2. 2017. Tietoa leivästä: Leivän historia. Viitattu 16.5.2017. <http://www.leipätiedotus.fi/tietoa-leivasta/leivan-historia/kotimainen-leipa.html>

Leipätiedotus3. 2017. Tietoa leivästä: Tilastointi. Viitattu 16.5.2017. <http://www.leipätiedotus.fi/tietoa-leivasta/tilastointi/leipomovalmisteiden-tuotantomäärät.html>

Leipätiedotus4. 2017. Tietoa leivästä: Suomalainen leipäkulttuuri. Viitattu 16.5.2017.  
<http://www.leipätiedotus.fi/tietoa-leivasta/suomalainen-leipakulttuuri.html>

Savon Sanomat. 2016. Kysely: Leivän ostajat vahtaavat tuoreutta, eivät terveellisyyttä. Viitattu 30.10.2017. <http://www.savonsanomat.fi/kotimaa/Kysely-Leiv%C3%A4n-ostajat-vahtaavat-tuoreutta-eiv%C3%A4t-terveellisyytt%C3%A4/834802>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2014. Elintavat ja ravitsemus: Työpaikkaruokailu. Viitattu 10.4.2017. <https://www.thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/ravitsemus/ruokapalvelut/tyopaikkaruokailu>

Viisi tähteä. 2016. Tässä ovat ruoka- ja juomatrendit 2017 - tutkitusti. Viitattu 31.10.2017.  
<http://viisitahtea.com/artikkelit-2/uutiset/tassa-ovat-ruoka-ja-juomatrendit-2017-tutkitusti/>

## Kuviot

Kuvio 1: Pilottiravintolat .....	20
Kuvio 2: Opinnäytetyön eteneminen .....	21
Kuvio 3: Leipäpöydän pilotoinnin eteneminen .....	23
Kuvio 4: Opinnäytetyön menetelmät .....	23
Kuvio 5: Vastaajien leipätottumukset, ravintola 1 .....	29
Kuvio 6: Leipäpöydän valikoiman ominaisuuksien keskiarvot, ravintola 1 .....	30
Kuvio 7: Vastaajien leipätottumukset, ravintola 2 .....	31
Kuvio 8: Leipäpöydän valikoiman ominaisuuksien keskiarvot, ravintola 2 .....	32
Kuvio 9: Vastaajien leipätottumukset, ravintola 3 .....	33
Kuvio 10: Leipäpöydän valikoiman ominaisuuksien keskiarvot, ravintola 3 .....	33
Kuvio 11: Vastaajien leipätottumukset, ravintola 4 .....	34
Kuvio 12: Leipäpöydän valikoiman ominaisuuksien keskiarvot, ravintola 4 .....	35
Kuvio 13: Vastaajien leipätottumukset, ravintola 5 .....	36
Kuvio 14: Leipäpöydän valikoiman ominaisuuksien keskiarvot, ravintola 5 .....	37
Kuvio 15: Vastaajien leipätottumukset, ravintola 6 .....	38
Kuvio 16: Leipäpöydän valikoiman ominaisuuksien keskiarvot, ravintola 6 .....	38
Kuvio 17: Workshopissa ratkaistavia kysymyksiä .....	41
Kuvio 18: Muutokset ja niiden huomaaminen, ravintola 1 .....	48
Kuvio 19: Kehitysideoiden huomaaminen, ravintola 1 .....	48
Kuvio 20: Muutokset ja niiden huomaaminen, ravintola 2 .....	49
Kuvio 21: Kehitysideoiden huomaaminen, ravintola 2 .....	50
Kuvio 22: Muutokset ja niiden huomaaminen, ravintola 3 .....	51
Kuvio 23: Kehitysideoiden huomaaminen, ravintola 3 .....	52
Kuvio 24: Muutokset ja niiden huomaaminen, ravintola 4 .....	53
Kuvio 25: Kehitysideoiden huomaaminen, ravintola 4 .....	53
Kuvio 26: Muutokset ja niiden huomaaminen, ravintola 5 .....	55
Kuvio 27: Kehitysideoiden huomaaminen, ravintola 5 .....	55
Kuvio 28: Muutokset ja niiden huomaaminen, ravintola 6 .....	56
Kuvio 29: Kehitysideoiden huomaaminen, ravintola 6 .....	57
Kuvio 30: Kehitysideat kootusti .....	61

## Liitteet

Liite 1: Havainnointikaavio 1.vaihe .....	70
Liite 2 Havainnointikaavio 2.vaihe .....	71
Liite 3 Haastattelulomake 1.vaihe .....	72
Liite 4 Haastattelulomake 2.vaihe .....	74

## Liite 1: Havainnointikaavio 1.vaihe

Havainnoinnin kohde	Havainnot
<b>LEIPÄPÖYTÄ</b>	
sijainti	
esillepano ja ulkoasu	
toimivuus	
koko	
<b>VALIKOIMA</b>	
monipuolisuus	
houkuttelevuus	
tuoreus	
levitteet	
<b>ASIAKASKÄYTTÄYTYMINEN</b>	
ottaako leipää	
löytääkö leipäpöydän	

## Liite 2 Havainnointikaavio 2.vaihe

Havainnoinnin kohde	Havainnot
<b>LEIPÄPÖYTÄ</b>	
sijainti	
esillepano ja ulkoasu	
toimivuus	
koko	
<b>VALIKOIMA</b>	
monipuolisuus	
houkuttelevuus	
tuoreus	
levitteet	
<b>VIESTINTÄ/MARKKINOINTI</b>	
leipäinformaatio	
kyltit/esitteet	
makuparit	
<b>MAKUPARIT</b>	
<b>UUTUUSTUOTTEET</b>	
esillä olevat tuotteet	
myynti	
mainonta	
<b>TUOTTEIDEN MYYNTI</b>	

Liite 3 Haastattelulomake 1.vaihe

## Haastattelujen aihealueet ja kysymykset:

Avoimia ja monivalintakysymyksiä

- Asteikko 1-5 (1=huono, 2=välttävä, 3=keskinkertainen, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä)

**Haastateltava:**

Nainen/Mies

Ikä 18–24, 25–34, 35–44, 45–54, 55–64, 65–74, 75–84

Onko sinulla allergioita tai ruokarajoitteita, joiden vuoksi et syö leipää? (esim. keliakia)

**Yleiset:**

- Nautitko leipää lounaalla?
  - kyllä / ei
    - Miksi otit / Miksi et ottanut?
- Kuinka usein syöt leipää lounaan kanssa:
  - joka päivä / useita kertoja viikossa / pari kertaa viikossa / harvemmin / en koskaan
- Otatko tyypillisesti:
  - vain tummaa leipää
  - vain vaaleaa leipää
  - sekä vaaleaa että tummaa
  - vain kuivaleipää (näkkileipä, hapankorppu)
  - vain gluteenitonta leipää
  - vain paikan päällä leivottua
- Kun mietit lounasruokailuja viimeisen vuoden aikana, oletko vähentänyt vai lisännyt leivän käyttöä lounaalla?
  - lisännyt merkittävästi / lisännyt vähän
  - vähentänyt merkittävästi / vähentänyt vähän
    - Miksi? Mikä on vaikuttanut muutokseen leivän kulutuksen kanssa?
- Otatko leipää tyypillisesti tietynlaisten ruoka-annosten kanssa?
  - Kyllä / En
- Mitä odotat leipävalikoimalta lounaalla?

**Esillepano ja sijoittelu: (Asteikolla 1-5)**

- Onko leipäpöydän yleisilme houkutteleva?
- Onko leipäpöydän sijainti hyvä?
  - Jos ei, miksi?



- Onko sijainnilla merkitystä ottaako leipää vai ei? (Jos sijainti linjaston alussa, olisiko merkitystä?)
  - Kyllä / EiTäydennetäänkö leipäpöytää tarpeeksi? (Pysyykö valikoima houkuttelevana loppuun asti)
  - Kyllä / Ei

**Ravitsemus: Arvioi asteikolla 1-5 (ei tärkeää-erittäin tärkeää)**

- Leipien tuoreus on tärkeä valintakriteeri leipäpöydässä.
- Leipien terveellisyys on tärkeä valintakriteeri leipäpöydässä.
  - Kumpi on tärkeämpää mielestäsi? Tuoreus vai terveellisyys?
- Haluaisin enemmän tietoa leipäpöydän tuotteista, esim. ainesosista ja ravintosisälöstä.
  - Kyllä / EiHaluaisin kokeilla enemmän uutuustuotteita leipäpöydässä.
  - Kyllä / EiHaluaisin ostaa tuoretta leipää lounasravintolasta kotiin vietäväksi.
  - Kyllä / EiOlisiko esitteistä liittyen leipään ja sen terveysvaikutuksiin hyötyä esim. pöydissä?
  - Kyllä / Ei

**Vaihtuvuus ja valikoima: Arvioi asteikolla 1-5**

- Valikoiman riittävyys.
- Valikoiman vaihtuvuus.
- Valikoiman monipuolisuus.
- Valikoiman houkuttelevuus.
- Toiveita ravintolan leipäpöytään, valikoimaan yms.
- Oletko kiinnostunut terveystuotteista tai kasvispohjaisista leivitteistä / leivästä
- Miltä kuulostaisivat makuparit päivittäin lounaan mukaan? (esim. lohikeitto ja saaristolaisleipä)

Kiitos ajastanne!

Liite 4 Haastattelulomake 2.vaihe

## Haastattelujen aihealueet ja kysymykset:

Avoimia ja monivalintakysymyksiä

- Asteikko 1-5 (1=huono, 2=välttävä, 3=keskinkertainen, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä)

### Haastateltava:

Nainen / Mies

Ikä 18–24, 25–34, 35–44, 45–54, 55–64, 65–74, 75–84

Onko sinulla allergioita tai ruokarajoitteita, joiden vuoksi et syö leipää? (esim. keliakia)

- Kyllä / Ei
- **Jos sinulla on keliakia**, oletko huomannut gluteenittoman leivän ravinto-  
lassa? Kyllä / En

### Yleiset:

- Nautitko leipää lounaalla?
  - Kyllä / ei
    - Miksi otit / Miksi et ottanut?  
\_\_\_\_\_
  - Mikä saa sinut ottamaan leipää?  
\_\_\_\_\_
- Kuinka usein syöt leipää lounaan kanssa:
  - joka päivä / useita kertoja viikossa / pari kertaa viikossa / harvemmin / en koskaan
- Onko leivänkulutuksesi muuttunut viimeisen kuukauden aikana?
  - Kyllä/ ei
    - Miksi? Mikä on vaikuttanut muutokseen leivän kulutuksen kanssa?  
\_\_\_\_\_

### Esillepano ja sijoittelu: (Asteikolla 1-5) YMPYRÖI VAIHTOEHTO

(1=huono, 2=välttävä, 3=keskinkertainen, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä)

- Onko leipäpöydän yleisilme houkutteleva? 1 2 3 4 5
- Onko leipäpöydän sijainti hyvä? 1 2 3 4 5
  - **Jos ei**, miksi?  
\_\_\_\_\_
- Oletko huomannut muutosta leipäpöydän yleisilmeessä?
  - Kyllä / ei
  - **Jos vastasit kyllä**, mitä mieltä olet muutoksista?

---

**Vaihtuvuus ja valikoima: Arvioi asteikolla 1-5 (ympyröi sopivin numero)**

- Valikoiman monipuolisuus.           1   2   3   4   5
- Valikoiman houkuttelevuus.       1   2   3   4   5
- Oletko huomannut, että ravintolassa olisi markkinoitu Fazer Leipomoiden tuotteita?
  - Kyllä/ei
- Oletko kiinnittänyt huomiota leipäpöydän valikoiman ja esille laiton muutokseen?
  - Kyllä/ei
  - **Jos vastasit kyllä**, mihin olet kiinnittänyt huomiota ja mitä mieltä olet muutoksesta?

---
- Oletko huomannut ravintolassa viestintää leivästä?
  - Kyllä/ei
  - **Jos olet**, mihin olet kiinnittänyt huomiota ja mitä mieltä olet siitä?

---
- Onko viestintä helpottanut valintajasi? \_\_\_\_\_
- Oletko huomannut lounaalla esiintyviä makupareja, esim. keitto+leipä?
  - Kyllä/ei
  - **Jos olet**, oletko maistanut? \_\_\_\_\_
  - Houkuttelevatko makuparit syömään leipää? \_\_\_\_\_
- Oletko huomannut, että ravintolassa maistatettaisiin uutuustuotteita?
  - Kyllä/ei
  - Kiinnostuitko niistä? \_\_\_\_\_
  - Oletko ostanut niitä myös kotiin kaupasta tai ravintolasta?

---
- Oletko ostanut tuoretta leipää kotiin ravintolasta viimeisen kuukauden aikana?
  - Kyllä/ei
  - Minkälaisia tuotteita haluaisit ostaa kotiin jatkossa?

---
- Oletko kokeillut ravintolassa uusia kasvispohjaisia levitteitä ja makuöljyjä?
  - Kyllä/ei
  - Houkuttelevatko ne ottamaan useammin/enemmän leipää?

---
- Lisäkehitysideoita.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Kiitos ajastanne!